

«ЯРКАЯ, УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ И ОЧЕНЬ ПОУЧИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ ОБ УДИВИТЕЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ» — ТОМ ПИТЕРС, АВТОР КНИГИ «В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА»

# МАВЕРИК

ИСТОРИЯ  
УСПЕХА  
САМОЙ  
НЕОБЫЧНОЙ  
КОМПАНИИ  
В МИРЕ



ДОБРАЯ КНИГА

# РИКАРДО СЕМЛЕР

Рикардо Семлер

**Маверик. История успеха самой  
необычной компании в мире**

«Добрая книга»

1993

## **Семлер Р.**

Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / Р. Семлер — «Добрая книга», 1993

Без секретарей. Без дресс-кода. Без должностей. Без бизнес-планов. Без графиков и режима работы. Да еще сотрудники сами назначают себе зарплату. Смогли бы вы управлять такой компанией? Именно так управляет бразильской корпорацией Semco Рикардо Семлер, превративший разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Он построил модель бизнеса, пережившую экономические спады, отраслевые забастовки, гиперинфляцию и многое другое. За последние 6 лет Semco увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов; в компании практически отсутствует текучесть кадров и нет никаких признаков того, что в ближайшие годы ее рост замедлится. Как же Семлер решился перевернуть компанию с ног на голову, упразднив девять уровней управления и введя беспрецедентные демократические порядки для своих сотрудников? Автор рассказывает об удивительной трансформации своей компании и переменах в мышлении ее сотрудников, о том, как цепная реакция преобразований превратила стареющее и умирающее предприятие в одну из самых динамичных и инновационных компаний мира. Это история компании, бросившей вызов традиционным способам управления и продемонстрировавшей всему миру, как можно добиться успеха в жестких условиях современного бизнеса, поставив свободу сотрудников выше корпоративных целей.

© Семлер Р., 1993  
© Добрая книга, 1993

# Содержание

От автора	8
Глава 1	9
Глава 2	14
Глава 3	18
Глава 4	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# Рикардо Семлер

## Маверик. История успеха самой необычной компании в мире

*Посвящается Антонио Курту, душа которого пребывает в главном офисе, и Софии, которая забрала мое сердце к себе на постоянное хранение*

© 1993 by Tableturn, Inc.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. ООО «Издательство «Добрая книга», 2007

\* \* \*

Книга Рикардо Семлера о компании Semco широко освещалась средствами массовой информации во всем мире и стала предметом исследования в Гарвардской школе бизнеса. Вот несколько революционных изменений в Semco, которые позволили Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса:

- ликвидация традиционной организационной структуры;
- разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения;
- стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте;
- открытость всей финансовой информации компании и размещение ее на стендах для объявлений в офисе;
- установление предела бумажной отчетности: все документы, в том числе маркетинговые отчеты, не должны превышать одной страницы;
- предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов;
- признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по ее окончании.

*Потрясающе... это отличная книга для всех, кто хочет управлять компанией или руководить сотрудниками на международном уровне.*  
*Журнал MBA Style*

*Это больше чем учебник по организационным изменениям... Это не мифические рассуждения воображаемого менеджера, а история реального человека, который пытается принимать трудные решения, основываясь на собственном видении... яркая книга, которая читается как роман... она помогает духовному самосовершенствованию.*  
*Журнал Business Ethics*

\* \* \*

**Maverick** (англ.) – 1) индивидуалист, независимый человек; 2) политик, не принадлежащий ни к одной из действующих партий; 3) диссидент; 4) бродяга, скиталец; 5) человек, не похожий на других.

Это не книга по бизнесу. Это книга о работе и о том, как можно изменить ее к лучшему. Она основана на событиях, происходивших в компании Semco. Ее сотрудники сумели заработать деньги и сделать лучше свою жизнь. Говорят, что Semco всего-навсего необычная творческая лаборатория, возглавляемая несколькими наглыми менеджерами без предрассудков. У нас такое невозможно, говорят наши критики, ведь это Бразилия. Я слышал также множество других высказываний: мы зашли слишком далеко, мы слишком быстро развивались, компания слишком крупная, компания слишком мелкая, мы переборщили с высокими технологиями, у нас недостаточно высоких технологий и т. д.

Но некоторые – чуть более восприимчивые и увлекающиеся, чуть менее предвзятые – будут видеть в этой истории о необычной, по общему мнению, компании и ее сотрудниках новый подход к управлению предприятием, причем не социалистический и не капиталистический. Это третий вариант, более гуманный, эффективный, основанный на доверии, вдохновляющий и во всех отношениях стоящий.

## От автора

Выражаю самую искреннюю признательность в первую очередь Рiku Левину, оказавшему мне при написании этой книги намного большую помощь, чем он думает. Сюзанне Глак из ICM, которая была достаточно наивной, полагая, что мы смогли зацепить издателя; Рiku Хоргану, Морин Иджен и их коллегам из издательства Warner Books; Гейл Рибак из издательства Random House U. K.; остальным издателям по всему миру за то, что поделили наш энтузиазм. Нельзя не вспомнить жестких снаружи и добрых внутри Эстер Ньюберг, Хитер Шредер и компетентную группу дам из Collieridge в Лондоне. И конечно же, я в неоплатном долгу перед 65 сотрудниками Semco, которые позволили мне интервьюировать их на протяжении долгих часов, и сотнями других наших работников, являющихся непосредственными участниками этой истории и воплотившими все наши мечты в реальность.

*Рикардо СЕМЛЕР,  
Сан-Паулу, 1993*



## Глава 1

### Естественное ведение бизнеса

Каждую среду после полудня у нас, в компании Semco, которой я руковожу, в зале заседаний на третьем этаже офисного здания, собирается множество людей. Охрана у входа уже предупреждена и беспрепятственно их пропускает. В течение многих лет руководители крупнейших, широко известных в мире компаний, среди которых IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestle, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz и Yashica, совершают настоящее паломничество в наш необычный промышленный комплекс, расположенный в предместьях города Сан-Паулу (Бразилия).

Semco производит продукцию, поражающую своим разнообразием, – насосы, опустошающие нефтяной танкер за одну ночь, посудомоечные машины, способные вымыть 4100 тарелок за час, охлаждающие устройства для кондиционеров, поддерживающие комфортные условия в гигантских офисных башнях, когда жара достигает пика, смесительные аппараты, которые мешают все – от ракетного топлива до сырья для жевательной резинки, и целые бисквитные фабрики с 6000 отдельных компонентов и проводами общей длиной 25 километров. Но руководителей и специалистов по менеджменту со всего мира, в течение многих месяцев ожидающих возможности посетить наши заводы и офисы, привлекает вовсе не продукция Semco. Их интересуют методы управления нашей компанией.

Когда двенадцать лет назад я принял руководство Semco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику, без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной заработной платы, причем без каких-либо ограничений. Об этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Semco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Semco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств.

В процессе принятия действительно важных решений, таких как, например, покупка другой компании, каждый сотрудник Semco имеет голос. Несколько лет назад, когда мы задумали перебазировать производство, компания закрылась на один день, и все сотрудники на автобусах поехали осматривать три потенциальные площадки. Затем рабочие приняли решение. Их выбор вызвал у нас дрожь, так как выбранная территория располагалась рядом с компанией, славившейся частыми забастовками. Но в то же время никто из руководства не захотел инициировать боевые действия между администрацией и профсоюзами, поэтому мы все равно переехали.

В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырехэтажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бесперспективные должности. Все сотрудники в Semco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии доку-

ментов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть «естественного ведения бизнеса». В Semco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач – производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов.

В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие – джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и футболки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco неоднократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу.

У нас есть менеджер по продажам по имени Рубин Агатер, который сидит за столом, читает газету и даже не пытается делать вид, что чем-то занят. Я уверен: это озадачивает наших посетителей. Большинство современных менеджеров не допустили бы такого. Но когда насос Semco на нефтяном танкере на другом краю земного шара выходит из строя и тонны нефти могут вылиться в море, Рубин действует. Он знает все о наших насосах и о том, как их починить. Это как раз тот случай, когда он отрабатывает свою зарплату. Никого не заботит, *выглядит* ли он занятым в остальное время.

Мой кабинет находится на четвертом этаже; по крайней мере, он там был в последний раз, когда я туда заглядывал. Я использую его не так часто, как это делают другие руководители компании. В большинстве случаев по утрам я работаю дома. Там я могу лучше сконцентрироваться (хотя двум моим овчаркам нравится лаять именно в тот момент, когда я общаюсь по телефону с важными клиентами). Я поощряю желание других менеджеров Semco работать дома. Как минимум два месяца в году я путешествую, и мне это очень нравится. В моем офисе есть фотографии из двух последних экспедиций – когда я летал на воздушном шаре в Танзании и совершал переход через горные перевалы в Афганистане. Я никогда не оставляю номер телефона, по которому меня можно найти, когда я отсутствую, и не звоню сам. Я хочу, чтобы все мои коллеги умели работать самостоятельно. Компания организована (ну, возможно, это не совсем подходящее для нас слово) таким образом, чтобы не зависеть от конкретного человека, особенно от меня. Я с гордостью рассказываю, как дважды во время моих длительных поездок без моего ведома меня переселяли и с каждым разом мой кабинет становился все меньше. В своей компании я играю роль катализатора: я стараюсь создать все условия для принятия решений другими. Именно это и есть успех, когда перестаешь принимать их единолично.

Первое, что я сделал в Semco, – выбросил все инструкции. Почти в каждой компании есть огромное количество инструкций на все случаи жизни. Их количество подчас достигает объема Британской энциклопедии. Ну и кому это нужно? Это лишь препятствует гибкости и приводит к слепому подчинению. В Semco мы избегаем формулировок и открыты для любых нововведений. Я выяснил, что наш свод правил бесполезен, когда в качестве теста как-то раздал сотрудникам несколько дополнительных страниц для него. Я попросил менеджеров прочитать новые разделы и высказать свое мнение. Почти каждый сказал лишь, что они хороши. Проблема была в том, что я скрепил страницы степлером, и их нельзя было прочитать, не оторвав друг от друга. Забавно, что никто не сделал этого. Сегодня новые сотрудники Semco

получают лишь 20-страничную книжечку, которую мы называем «Руководством по выживанию». В нем много рисунков и мало слов. Основная идея – использовать здравый смысл.

Если вы до сих пор не догадались, политика Semco – это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собственные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?

Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.

Некоторые люди находят сходство философии Semco с социализмом в старой восточно-европейской трактовке. *Ерунда!* Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и о своей компании, и это хорошо для всех нас.

В реструктурировании Semco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли идеалы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неумную жадность и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил.

Когда вы избавляетесь от косности мышления и отказываетесь от иерархической структуры, привычный порядок нарушается и, на первый взгляд, на наших фабриках царит хаос. Вы не увидите аккуратных длинных рядов машин, как это было на заводах Генри Форда, напротив, аппараты, которые мы выпускаем, стоят где попало, в самых неожиданных местах. Это связано с тем, что наши рабочие в основном работают в группах или командах и сразу собирают готовые изделия, а не производят отдельные компоненты. Такая система дает им больше независимости и порождает ответственность; они довольны, и наша продукция становится лучше. Почти все рабочие владеют несколькими специальностями. Каждый из них может в случае необходимости съездить на погрузчике на склад и привезти необходимые детали. (Последние, кстати, закупаются самими рабочими.)

Профсоюз сначала препятствовал подобной гибкости. Давным-давно профсоюзы были вынуждены сужать круг должностных обязанностей сотрудников в качестве защиты против гигантских корпораций, которые для увеличения производительности труда и прибыли давили на них сильнее, чем когда-либо. В конце концов профсоюзы поняли, что могут повернуть

систему против владельцев корпорации, отказываясь принимать любое отклонение от инструкций без дополнительной оплаты. Со временем система стала более выгодной для рабочих, а не для руководства, но в действительности не помогала ни тем ни другим.

Когда профсоюз пришел к выводу, что Semco вовсе не намеревается лишить его власти, что более высокая прибыль, полученная нашими заводами, означает более высокие выплаты сотрудникам компании и что мы полны решимости предоставить рабочим возможность значимого вклада в наш бизнес, обструкционизм уменьшился. Нам разрешили ввести новшества, т. е. позволить нашим работникам самим их вводить. Все мы стали более свободными.

К примеру, наши рабочие могут прийти на работу в любое время от 7 до 9 утра. Это их выбор, не наш. Но что если один рабочий хочет начать работу в 7:00, а его напарник решает прийти в 9:00? Наверняка это могло бы повредить производству. Это беспокоило и нас, поэтому мы создали специальную группу, чтобы помочь в разрешении подобных проблем. Она так ни разу и не собралась. Наши рабочие знали, что производство пострадает, если они заранее не согласуют свои графики.

В Semco мы не любим даже мыслить в категориях «подчиненный – начальник». Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга – вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно.

Что думают руководители обо всем этом? Мне часто задают этот вопрос.

Да, у нас нет такого количества начальников, к которому все привыкли. Так как рабочие сами себя контролируют и принимают активное участие в политике компании, потребность в надзоре снизилась. Мы сократили более чем на 75 процентов персонал юридического, финансового и маркетингового отделов. Теперь у нас нет даже отделов по обработке данных и обучению персонала. Каждый сотрудник ручается за свою собственную работу, таким образом, контроль качества нам тоже не нужен. После анализа ситуации мы свели на нет бюрократию, сократив двенадцать уровней управления до трех, и чтобы заменить традиционную и малоподвижную корпоративную пирамиду, разработали новую структуру, основанную на ряде концентрических кругов.

Мы также изменили способ взаимодействия между подразделениями. Если один отдел не хочет пользоваться услугами другого, он вполне может выйти за пределы компании и воспользоваться услугами третьих лиц. Риск конкуренции держит всех нас в постоянном напряжении. В последнее время мы поощряем создание сотрудниками их собственных компаний, предоставляя им оборудование Semco в лизинг по выгодным ставкам. Естественно, мы делаем закупки у наших бывших работников, но они абсолютно свободны и могут сотрудничать с другими компаниями, даже с конкурентами Semco. Эта программа сделала компанию менее доходной, но более маневренной и позволила рабочим полностью контролировать свою деятельность. Итак, наши сотрудники сами становятся предпринимателями. Экстремальная ситуация, что и говорить.

Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозре-

ния. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco.

Мы не единственная компания, экспериментирующая с управлением с участием работников. Это стало модным. Но таких попыток слишком много, и в большинстве случаев хорошая идея демократизации менеджмента – всего лишь сотрясение воздуха. Гораздо легче говорить о вовлечении работников в процесс управления, чем осуществить это. Мы разорвали Semco на части и заново складывали их вместе в течение двенадцати лет, и этот процесс закончен только на 30 процентов. Тем не менее отдача уже существенная.

Мы пришли работать в компанию, отживающую свой век, и сделали ее процветающей, отказавшись растрачивать самые ценные ресурсы – наших людей. Semco выросла в шесть раз, несмотря на экономический спад, инфляцию и хаотичную государственную экономическую политику. Производительность увеличилась почти в семь, а прибыль – в пять раз. Бывали годы, когда от нас не уходил ни один человек. Мы имеем резерв из более чем 2000 заявлений о приеме на работу, сотни из них от людей, которые говорят, что согласны на любую должность, только чтобы их взяли в Semco. Наше последнее объявление в газете о вакансии в первую же неделю дало более 1400 откликов. По результатам опроса, проведенного одним из популярнейших бразильских журналов среди выпускников колледжей, 25 процентов молодых людей и 13 процентов девушек сказали, что компания, в которой они хотели бы работать больше всего, – это Semco.

Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с сотрудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и деспотичным, как раньше.

Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.

Тогда мы поняли: так как Semco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.

## Глава 2

### Годен для службы

Домашнее видео внезапно переносит нас на узкую проселочную дорогу в предместьях Сан-Паулу. Конец 1950-х годов. Изображение не очень четкое, как и на всех любительских видео. В кадре – трое мужчин и грузовик с простейшим токарным станком в кузове. Худой загорелый человек, стоящий слева, с таким благоговением смотрит на станок, словно он отлит из золота.

Вот что значит открыть свое дело. Едва ли найдется в жизни моего отца – того художника-человека на пленке – много моментов, столь же радостных, как доставка первого станка на его новый завод. Антонио Курт Семлер родился в Вене в 1912 году. Через несколько лет блистательная Австро-Венгерская империя развалилась. Его отец, преуспевающий стоматолог, хотел, чтобы Антонио стал врачом. Но тот был помешан на инженерном деле и окончил Политехнический университет Вены.

В предвоенной Австрии у него было мало шансов найти подходящую работу, и он стал искать возможности выехать за границу. В 1937 году ему попалось объявление о вакансии инженера-технолога на химическом и текстильном заводе американской компании DuPont в Аргентине. Так мой отец переехал в Южную Америку, где пережил перонистскую<sup>1</sup> диктатуру, а впоследствии стал директором завода.

В 1952 году отец посетил Бразилию и был заинтригован перспективами, имеющимися в такой огромной неразвитой стране. В то время он разрабатывал центрифугу для выделения масла из овощей. Он надеялся, что это изобретение станет основой его собственного дела. Сначала отец хотел открыть свое предприятие в Рио-Жанейро, но когда с холма, возвышающегося над городом, он увидел Сан-Паулу, то решил, что это место как раз для предпринимателя.

Именно здесь 42-летний холостяк встретил австрийскую эмигрантку Рене Вайнманн, женился и вырастил детей. Отец моей матери перевез свою семью в Китай и начал прибыльный бизнес по экспорту текстиля и фарфора из Шанхая. Семья Вайнманн жила без тревог и забот, бок о бок с тысячами европейцев, для которых британские и французские кварталы Шанхая были спасительными островками в океане несчастий. Но по мере того как нищета китайцев возрастала, росло их негативное отношение к иностранцам. Мой дедушка умер перед тем, как коммунисты пришли к власти, и моя бабушка и ее единственная дочь были фактически высланы Мао Цзэдуном и покинули страну на грузовом судне. После месячного плавания корабль причалил в порту Сантус на юге Бразилии. Вскоре моя мать давала уроки английского языка состоятельным жителям Сан-Паулу, один из которых и познакомил ее с отцом.

За обеденным столом в маленькой двухкомнатной квартирке в центре города мой отец разрабатывал стратегию для компании Semco – сокращение от Semler & Company. Он работал до поздней ночи, прерываясь только для того, чтобы моя мать могла здесь же накрыть стол.

Дети были главной заботой для Курта. Он беспокоился о том, кто сможет принять на себя руководство бизнесом. Три беременности были неудачными, потом родилась моя сестра Сьюзан. Но отец с трудом мог представить себе женщину во главе такого непредсказуемого бизнеса, как компания Semco. Прошло всего одиннадцать месяцев после рождения сестры, и на свет появился я, будущий наследник предприятия, которое было чуть старше меня.

О Semco и его владельце мало кто знал, как и о маслоотделяющей машине, на которую мой отец к тому времени уже получил патент. Но Бразилия была страной богатых возмож-

---

<sup>1</sup> Перонизм – одно из самых сильных политических движений в Латинской Америке, основанное генералом Хуаном Доминго Пероном, президентом Аргентины в 1946–1955 (с 1949 г. фактически диктатором) и 1973–1974 гг. – *Прим. ред.*

ностей. Местный рынок испытывал острую нехватку любых видов новых изделий. В мгновение ока центрифуга Semco стала лидером на рынке и прославила по всей стране отца и его двух компаньонов. Первоначальный успех вызвал необходимость расширения предприятия и инвестиций в производство. Мой отец продолжал упорно трудиться, и 1950–1960-е годы оказались очень успешными. Это был период так называемого «бразильского чуда», когда ежегодный экономический рост составлял невиданные доселе в мире семь процентов в год. Semco из никому неизвестного кустарного механического цеха превратилась в признанного производителя со штатом в 110 человек и годовым доходом в размере двух миллионов долларов.

Военные диктаторы, правившие Бразилией, хоть и являлись капиталистами, были, должно быть, под сильным впечатлением от Сталина: они любили пятилетки. В конце 1960-х годов они неожиданно решили, что страна нуждается в судостроительной промышленности, и приняли пятилетний государственный план по развитию судостроения. Предвидя открывающиеся возможности, мой отец пригласил в качестве партнеров двух британских производителей насосов, и с тех пор (и по сей день) Semco является основным поставщиком насосов для государственных верфей в Бразилии.

Каждый предприниматель хочет, чтобы дети продолжили его дело. Возможно, это желание не всегда обоснованно. Вы слышали что-нибудь о сыне Эйнштейна? Неужели вы рассчитываете однажды увидеть вечерние новости, которые ведет сын Дэна Разера, одного из старейших американских тележурналистов телекомпании CBS? Почему считается, что отпрыски бизнесменов обязательно станут настоящими предпринимателями? Иногда сын или дочь предпринимателя могут стать первоклассными менеджерами, как, например, Томас Вотсон-мл. (компания IBM) в 1960–1970-х гг., названный в 1987 г. журналом *Fortune* величайшим капиталистом в истории человечества. Но кто принимает решение о преемственности? Несомненно, отец. И давайте будем честными: он явно не беспристрастен.

«Я хочу, чтобы бизнес оставался в руках семьи, – говорят финансовые магнаты (помните Людовика XIV, ставшего королем Франции в пять лет?). – Тот человек – единственный, кому можно доверять». Но разве лучше, чтобы компания медленно тонула в руках человека, заслуживающего доверия, чем процветала бы стараниями посторонних?

Что касается меня, я вряд ли внушал большое доверие. В детстве я был способен сконцентрироваться разве что во время игры в хай-алай<sup>2</sup> – но и она тут же мне начинала напоминать шахматную партию. Я думал, что совершенно нормально делать домашнюю работу по математике под мультики. Моя мать до сих пор не может понять, как я мог окончить школу с таким количеством двоек. Кроме того, моих родителей часто вызывали в школу для обсуждения, помимо прочего, моего убеждения, что единственное предназначение сэндвичей с арахисовым маслом – лепиться к потолку школьной столовой.

С детства мне всегда хотелось быть в центре внимания. Когда я подрос, я начал стыдиться этого желания. И тем не менее какое-то неосознанное чувство влекло меня к любой ситуации, потенциально обеспечивающей всеобщее внимание и лидерство. В средней школе я стремился выделиться и занимал множество позиций: я был старостой класса, капитаном спортивной команды, фоторедактором ежегодного классного альбома. Я даже руководил буфетом с закусками для школьных завтраков – торговой точкой, обслуживаемой ребятами из младших классов с целью сбора денег на школьные поездки. Именно здесь впервые проявились мои способности к бизнесу. Я отказался от политики халявы, почитаемой предыдущими администраторами, увеличил часы работы и стимулировал поставщиков, таких как Coke, Pepsi, Kellogg и Frito-Lay, к конкурентной борьбе в нашем бизнесе. Я бы не сказал, что они дрались за школьный буфет с закусками, но тем не менее наши доходы взлетели. Затем я вложил деньги

---

<sup>2</sup> Хай-алай – быстрая азартная игра в мяч. – Прим. ред.

в рынок ценных бумаг и к следующему году заработал достаточно, чтобы оплатить поездку нашего класса на курорт. «Школьный бизнесмен», – так написали обо мне друзья в классном фотоальбоме.

Но мой зарождающийся капиталистический талант начал тускнеть, когда я захотел научиться играть на гитаре, как знаменитый американский музыкант Лес Пол. Я был одержим рок-н-роллом – «Роллинг Стоунз», «Лед Зеппелин», «Пинк Флойд», «Юрайя Хип». Тогда диверсификация для меня означала научиться играть и на бас-гитаре, и на барабанах. Все это тревожило моего отца, который с волнением ожидал окончания этого этапа, после которого, как он надеялся, можно будет завести разговор о моем корпоративном росте.

Когда мне было шестнадцать, я устроился на работу на лето в отдел снабжения Semco. Мне понравилось изучать спецификации полторасантиметровых стальных листов для производства судовых насосов. Но настоящее удовольствие я испытал, когда водитель грузовика стал учить меня водить машину. Я был единственным мальчишкой в своем районе, кто сидел за рулем мерседеса, хотя это был десятитонный грузовик, а вовсе не модель 560 SEL кабриолет.

Так прошло лето. Осенью я вернулся к гитаре, а мой отец впал в отчаяние и уже обдумывал ликвидацию компании. Однако в скором времени я пришел к выводу об угнетающе невысоком уровне своих музыкальных способностей. Учитывая, что мой отец мечтал о преемнике, а продажи школьных завтраков меня уже не так интересовали, я подумал о целесообразности дальнейшего развития своих способностей к бизнесу.

Была одна проблема: в Бразилии все здоровые 18-летние молодые ребята должны отслужить в армии как минимум год.

Мой отец, который давно этого ждал, считал армейскую службу лучшим лекарством для меня. Он, видимо, рассчитывал, что в армии меня приучат к дисциплине и я, если не привыкну рано вставать, то по крайней мере узнаю, что это такое. (Я так до сих пор и не знаю, хотел ли мой отец этого на самом деле или только пугал.) На всякий случай я начал обрабатывать мать, старался строго придерживаться определенного режима дня, лучше учиться и всегда аккуратно заправлять свою постель. В выходные дни я вставал рано с помощью двух будильников в самом дальнем углу моей комнаты.

Отцы сразу в состоянии догадаться, что означает такое поведение, и мой отец продолжал бросать на меня взгляды, означающие «ты не сможешь надуть меня, сынок». Матери – совсем другая история, благослови их Господь.

– Курт, – говорила моя мать, – Дикки просто не может потерять целый год своей жизни в армии.

Я энергично кивал головой за ее спиной.

– Это сделает из него мужчину, – отвечал мой отец. – Я сам был в армии, ты же знаешь.

И мы с матерью усаживались на диване, чтобы в очередной раз выслушать рассказы о маршах в снежную погоду, обливании холодной водой по утрам и чистке ботинок и пряжек на ремнях.

Вскоре меня направили в местный призывной пункт для медосмотра. Чтобы попасть к назначенному часу, мне пришлось выйти из дома затемно и отстоять огромную очередь таких же, как я, парней. Тогда принимались во внимание любые существенные физические или психические дефекты, и я наблюдал за тем, как некоторые из ожидавших демонстрировали плоскостопие, а также нервные припадки и прочие разнообразные напасти. Но я не был настолько отважным. Медкомиссии понравился мой рост, врачи были впечатлены моим весом и вообще не находили каких-либо недостатков по самым строгим требованиям, таким как, например, наличие двух рук и двух ног.

Две недели спустя меня, как прошедшего первую медкомиссию, вызвали в другую воинскую часть для более полного медицинского обследования. Мои друзья рассказывали ужасные



истории о тех, кого освобождали от воинской службы. Они приглашались (солдатом, чьему телосложению позавидовал бы Сильвестр Сталлоне) сдать кровь для армейского госпиталя. Дежурный втыкал вам в предплечье огромный шприц, вручал двухлитровую бутылку и шел к следующей жертве. Зная о том, что я падаю в обморок при виде крови, я уже представлял себе, как у меня темнеет в глазах и тело наклоняется вперед... Звук бьющегося стекла, видение песчаных пляжей южного побережья Тихого океана... Потом ощущение тяжести в голове и много нахмурившихся солдат надо мной на фоне потолка.

Ну, если такова цена свободы...

Из дома я опять вышел затемно и после пятичасового ожидания оказался среди сотен голых молодых людей, отвечающих на вопросы о своих заболеваниях, прежде всего венерических. Один парень безукоризненно изобразил заглывание языка и был немедленно освобожден от службы. А я опять прошел. По крайней мере мне не придется сдавать кровь, сказал я себе.

Месяц спустя я сдавал письменный экзамен. Подъем в 4 утра уже не составил труда, так как я все равно не спал. Тест был длинным и сложным. Я сделал все возможное, чтобы написать его максимально плохо, и ушел в состоянии сильного беспокойства. Три дня спустя я узнал, что снова прошел.

Мне уже выдали форму, фуражку и ботинки, а дежурный офицер вызвал на последнее собеседование. Два с половиной часа ожидания – и меня, наконец, пригласили в комнату, где спросили о том, что я думаю о службе в армии. Я честно ответил: «Глупо служить в армии в стране, которая вообще никогда не вела войн и не имеет ни малейшего шанса воевать с кем бы то ни было в будущем». После этого я был освобожден от службы.

Отказавшись от учебы в школе бизнеса, я поступил на юридический факультет самого престижного в стране Университета штата Сан-Паулу, из стен которого вышел не один будущий президент Бразилии. Я был уверен: мне понравится учиться, но я ошибся. Особых успехов в учебе я не добился, отчасти потому, что вскоре после поступления снова начал работать в Semco.

## Глава 3

### Доктор Дикки

Мои первые впечатления от руководящей работы были негативными. Меня окружали чопорные люди, все как один в накрахмаленных рубашках.

Я пытался приспособиться, действительно пытался. Я даже сходил в супермодный мужской магазин и приобрел полный корпоративный комплект – темно-синий костюм с белыми полосками, белую рубашку с французскими манжетами и черные ботинки. Не я носил костюм, это он носил меня.

Я только начал работать, когда мой отец вызвал меня к себе в офис и сказал, что я не должен никому позволять называть меня моим уменьшительным именем – Дикки. Это негативно скажется на отношении людей, сказал он строго. Меня должны называть «доктор Рикардо» – так, как в Бразилии принято обращаться к выпускникам вузов. И не имеет значения, что я уже попросил всех называть меня Дикки. Люди настолько запутались в этом, что я получаю служебные записки на имя доктора Дикки и по сей день.

Как большинство людей, добившихся успеха своими силами, мой отец был сторонником традиций. Он относился к своим сотрудникам по-отечески и рассматривал забастовки и трудовые споры как личное оскорбление. Он всегда помнил, что создал Semco, сидя за обеденным столом в своей квартире.

Отец вставал каждый день ровно в 6:30 и исключительно строго придерживался графика. Рано утром по вторникам, средам и четвергам, перед тем как идти на завод, он играл партию в гольф; обедал он обычно дома, а потом 15 минут дремал, прежде чем вернуться в офис. Вечером он приходил ровно в 19:45, к ужину. По пятницам он пропускал гольф и завтракал в Ротари-клубе.

Секретарь Фернанда, невысокая коренастая серьезная женщина, проработала с отцом уже 15 лет, когда я пришел. Меня это удивляло: они постоянно жаловались друг на друга. Если Фернанда приходила на 6 минут позже, мой отец был не в состоянии воздержаться от комментариев. Если он исправлял ошибку в письме ручкой, а не карандашом, была ее очередь кипеть от злости.

Фернанда часто вылетала из офиса моего отца, громко хлопая дверью, и это я мог понять. Элегантный, носящий эспаньолку, он одним своим видом требовал уважения и нередко внушал страх; в свое время он был членом олимпийской сборной Австрии по лыжным гонкам и все еще держался как спортсмен: грудь вперед, спина прямая. Его отличительной особенностью был строгий взгляд. Когда я был маленьким, друзья боялись приходить ко мне в гости, чтобы не столкнуться с моим стариком. В офисе клерки бросали монетку, чтобы решить, кто понесет ему бумаги и, вероятно, станет мишенью для его гнева, поскольку он часто вымещал свое настроение на любом человеке, который оказывался под рукой.

Наши кабинеты были рядом, и он настоял на установке раздвижной двери между ними. Середина моей встречи с клиентом и – бац! – дверь открывается, и входит он.

Отцу не нравилась моя привычка класть ноги на стол, как и привычка работать дома. Его раздражало, что я изо всех сил старался разделять мою личную жизнь и компанию. Если я делал копию чего-нибудь для собственного использования, то сам платил за это. Если мне нужно было послать телеграмму в отель, где я планировал отдохнуть, я тоже сам это оплачивал. Для моего отца бизнес и семья были переплетены и неразделимы.

Между нами была разница в возрасте почти в пятьдесят лет, и независимо от того, как упорно мы старались стереть ее, наш стиль и наши идеи становились все более и более несов-

местимыми. Я знал, что переход дела от отца к сыну не будет гладким. Потихоньку он тоже это осознал.

Наши напряженные отношения были немного сглажены переменами в экономике. Несмотря на пятилетние планы развития, судостроительная промышленность Бразилии стагнировала. Это было губительным для Semco, так как к 1980 году 90 процентов нашего бизнеса приходилось на продукцию для судов – насосы, детали винтов и водомаслоотделители для двигателей. Единственная прибыль, которую получала Semco, была от инвестиций оборотных средств, которые быстро уменьшались.

Более десяти лет компанией Semco управляла группа руководителей, имеющих отношение к морскому судостроению. Экономический спад продолжался, и я окончательно убедился, что единственный шанс Semco выжить заключается в расширении производственной специализации и снижении зависимости от бизнеса, связанного с судостроением. Это было время для кое-чего совершенно иного. Но всякий раз, когда я поднимал вопрос о диверсификации, руководство утверждало: Semco – узкоспециализированная компания, и если мы уйдем из этого сектора, мы потеряем все. «Старая гвардия» говорила отцу, что Semco может продержаться: готовится новый план по судостроению, который позволит нам вновь зарабатывать.

Semco собиралась взять в кредит миллион долларов для финансирования строительства нового завода с управляемым компьютерами оборудованием для сборки корпусов судовых насосов и винтов. Одно время я был в восторге от этой идеи, но затем из-за нестабильности экономики начал беспокоиться по поводу таких крупных капиталовложений. Если мы собираемся брать на себя подобные обязательства, то, по крайней мере, пусть это будут вложения в процветающую отрасль. Но мне было только двадцать, и, несмотря на мою фамилию и пафосную должность помощника совета директоров, указанную на моей визитке, я не имел большого влияния. Каждый раз, когда приближалась необходимость принять принципиальное решение, меня обычно отправляли с бесцельным визитом к какому-нибудь иногороднему клиенту, чтобы я был подальше от офиса, пока они решали, что делать.

Я был уверен, что хочу заниматься бизнесом (как я уже отмечал выше, музыка меня больше не интересовала), но сомневался, что Semco именно то место, в котором я реализую свои предпринимательские идеи. По моему поручению аудиторы Semco из компании Price Waterhouse нашли несколько компаний, приобретением которых, по их мнению, мы могли бы заняться. После анализа предложений я пришел к выводу, что лишь одно из них достойно моего внимания. Трудно было найти более приземленный бизнес: компания выпускала все виды лестниц. Она была основана плотником и быстро стала крупнейшим производителем лестниц в Бразилии с количеством сотрудников больше, чем в Semco. Но все эти события происходили в тяжелые времена, настолько тяжелые, что аудиторы Price Waterhouse отказались брать на себя ответственность за результаты предпокупной экспертизы.

Это меня не остановило, я размышлял о том, чтобы покинуть Semco и заняться бизнесом по изготовлению лестниц. Я начал посещать владельца почти каждый день, знакомился с компанией и старался уменьшить первоначальную цену, которая зашкаливала за 1 млн долларов, несмотря на существующие у компании проблемы.

Цена снизилась, и я попытался убедить моего отца одолжить мне деньги.

– Давай подумаем об этом, – сказал он. – Дай мне их финансовую отчетность.

Я так и сделал, но он даже не взглянул на документы, он тянул время.

Конечно, к лестницам это не имело никакого отношения. Он просто не хотел, чтобы я ушел.

Большую часть года я провел за изучением компании по производству лестниц, и в плане образования в области бизнеса я получил намного больше, чем в аудиториях учебных заве-

дений. Я разговаривал с кредиторами компании, с ее поставщиками. Я вытягивал из Price Waterhouse все стратегические идеи, которые мог получить. Потом у меня появилась собственная блестящая идея. Я поместил объявление в газете на английском языке о том, что ищу исполнительного директора для потенциального предприятия. Я написал, что мне нужен человек, который будет управлять бразильским филиалом международной компании.

Меня засыпали ответами, так как я намекнул, что хочу передать часть капитала компании. Я встретился приблизительно с тридцатью самыми лучшими кандидатами, которых я, между прочим, просил рассказать мне, каким образом они собираются реанимировать компанию. В результате я не только нашел исполнительного директора – боливийца, президента бразильского филиала компании Black & Decker, но и значительно повысил свой профессиональный уровень.

Продажи лестниц по-прежнему ползли вниз, и цена компании в конце концов достигла суммы, которую я мог себе позволить, – 1 доллар. Кроме того, поставщики компании собирались предоставить мне дополнительный кредит. Хотя я был молод, я имел отношение к известной компании. Возможно, они думали, что за сделкой стоит Semco; в любом случае я так и не опроверг это предположение.

Мы составили очень сложный и замысловатый договор; таким способом мои юристы предупреждали меня о высокой степени риска. Я пришел к выводу, что если я и разорюсь, то пусть это будет в двадцать лет, а не в сорок, когда я, скорее всего, заведу семью. Благодаря собеседованиям, у меня появился план. Я хотел почти наполовину уменьшить ассортимент выпускаемой продукции, взять новый кредит у поставщиков и оперативно увеличить производство тех товаров, которые все еще приносили прибыль.

В тот день, когда мы были наконец готовы заключить сделку, мой отец вызвал меня в свой офис.

– Давай еще раз поговорим об этом, – сказал он.

– Слишком поздно, – ответил я ему. – Я занимаюсь этим уже год.

Я понимал причину его тревоги и попытался его успокоить. Я сказал, что останусь в совете директоров Semco и буду появляться в офисе в любое время, когда он захочет.

– Мне нет никакого смысла здесь оставаться, – добавил я. – Мы будем постоянно ругаться. Мы не договоримся о том, как управлять компанией, ведь у тебя есть эти люди, которым ты все еще доверяешь. Одно время я думал, что ты дашь мне больше власти, но я знаю: ты не собираешься этого делать.

Именно тогда мой отец наконец-то сказал, что хочет обсудить изменения в правах собственности, в результате которых у меня будет контрольный пакет акций Semco, а вместе с ним и полномочия на внесение изменений, которые, по моему мнению, необходимы для выживания компании. Он согласился заплатить 30 тысяч долларов, предусмотренные по договору, в случае если я уклонюсь от совершения сделки с компанией по производству лестниц. (Эта компания еще продержалась какое-то время, во многом благодаря тому, что ее владелец сократил ассортимент выпускаемой продукции. Но, в конечном счете, она все равно была ликвидирована. Что касается моего потенциального исполнительного директора, он стал директором бразильского филиала компании DuPont.)

– Кто будет управлять Semco? – спросил я своего отца только для того, чтобы услышать, как он это скажет.

Я молчал. Он тоже молчал.

– Лучше соверши все свои ошибки, пока я еще жив, – сказал он наконец.

Так и вышло: я сделал множество ошибок прямо у него на глазах. Есть одна большая неприятность, связанная с ошибками: ты обнаруживаешь их вовсе не в то время, в которое нужно. Но я твердо знал: одно мероприятие, хоть и очень рискованное, в любом случае не будет ошибкой. Члены совета директоров все еще верили в план по судостроению и были готовы

ждать его и все это время получать приличную зарплату. Я мог либо продолжать попытки убедить их, что Semco должна измениться, и терпеть их проволочки, либо мог внести изменения без них. Я выбрал второй путь.

– Я уезжаю на две-три недели, – сказал мой отец к концу нашего трудного разговора. – Какие бы изменения ты ни хотел сделать в компании, сделай их сейчас.

Я сидел в отцовском офисе и разглядывал список фамилий пятнадцати членов руководства компании, который я записал в желтом блокноте. Была пятница. Я назначил встречи с каждым из этих людей, а начать решил с Вальдемара Марагонни, представительного человека с пронизывающим взглядом. Он холодно поздоровался, сверля глазами мой юный череп. Я чувствовал себя студентом, сдающим курсовую на три дня позже срока.

– Здравствуйте, Вальдемар, – пробормотал я.

– Дикки, что я могу сделать для вас? – спросил он снисходительно.

*Давай, Дикки. Скажи это. Скажи.*

– Ну, понимаете, Вальдемар, я считаю, что нам стоит внести тут кое-какие изменения. Никакой реакции.

– Вы знаете, что я хочу диверсифицировать Semco.

Снова никакой реакции. Я продолжил:

– И мне кажется, чтобы процесс диверсификации работал, мы должны внести изменения и в систему управления.

Тишина. Я решил кратко изложить сложившуюся ситуацию. Конечно, в конце концов он согласился бы со мной, и мы могли расстаться если не как закадычные друзья, то, по крайней мере, дружелюбно. Я погрузился в историю, рассказывая о деятельности компании и о вкладе Вальдемара на протяжении десяти с половиной лет его работы.

Через некоторое время мне пришло в голову, что я подвожу хорошую базу для продвижения, но никак не для увольнения. Резко сменив тактику, я начал говорить о мрачных перспективах Semco и о потребности в новой продукции.

– Не могу не согласиться, – сказал Вальдемар наконец.

*А, прогресс. Но нет, он не должен соглашаться со мной.*

– Мы начали изучать возможности диверсификации, – продолжил Вальдемар. – На следующий месяц у меня запланированы поездки в Германию и Англию, и я проведу переговоры с несколькими компаниями.

– Но вы говорили это неоднократно, и ничего до сих пор не произошло.

– Теперь все будет по-другому.

Спора не вышло. Прошло полтора часа. У меня оставалось только три часа до конца рабочего дня и длинный список менеджеров, которых я собирался уволить.

– Короче, Вальдемар, я хочу сам осуществить эту диверсификацию, и я не хочу видеть, как это происходит при двойной власти.

*Все. Я сделал это.*

– Никаких проблем, – ответил Вальдемар к моему огорчению. – Мы создадим отличную команду.

Я почувствовал, что начинаю паниковать. Все встречи будут такими же? Что если я не успею поговорить со всеми до конца рабочего дня? Естественно, оставшиеся сумеют хорошо подготовиться за выходные.

– Вальдемар, позвольте мне быть настолько откровенным, насколько это возможно. Я должен сделать это сам.

В комнате воцарилась тишина, словно в этот жаркий день кто-то неожиданно накрыл нас толстым ватным одеялом. Слышался лишь шум кондиционера. Мы сидели и смотрели друг на друга.

– Вы хотите сказать, что я уволен? – спросил Вальдемар через некоторое время.

Я откашлялся и успокоился.

– Да, Вальдемар. Это единственный путь.

Снова тишина. Потом неизбежный вопрос:

– Ваш отец знает об этом?

– Ну, да. В некотором смысле. Да. Он знает. *Да.*

– Я понял, – сказал Вальдемар. Наконец-то я увидел его реакцию: он сначала слегка побледнел, а затем стал бледным как смерть. Меня интересовало, как выглядел я. Вероятно, еще хуже.

Вальдемар поднялся.

– Хорошо, я буду в офисе в понедельник утром. На следующей неделе мы можем обсудить мой уход.

– Вальдемар, одну минуту, пожалуйста, – перебил я его, также поднимаясь. – Вы понимаете, я планировал, что это должно быть достаточно быстро.

– И насколько быстро? Через полгода?

– Мм... нет-нет... – я запнулся.

– Тогда, наверное, три месяца? – сказал Вальдемар, направляясь к двери.

– Ну, нет, меньше... Я... я... я...

– Не думаете же вы, что я должен уйти менее чем через месяц? – Он пристально посмотрел на меня, и его глаза сузились.

– Ну, вообще-то да.

– И когда я должен покинуть компанию, по вашему мнению?

Смелость.

– Вальдемар, я хотел бы, чтобы вы забрали ваши вещи сегодня. Если мне что-нибудь понадобится в понедельник, я вам позвоню.

Выходя, Вальдемар оглянулся, посмотрел на меня и плотно закрыл дверь. Я рухнул на диван.

Остальные встречи были проведены второпях. К шести часам вечера 60 процентов высшего руководства Semco уже не работали в компании. Я никогда никого не нанимал, а тут мне пришлось, словно главарю мафии, менее чем за три часа провести экстренную чистку рядов своих сотрудников. Но они ведь игнорировали мои предложения по диверсификации, а у Semco не было времени для длительной физиотерапии: компания нуждалась в экстренной хирургии.

Со смесью облегчения и беспокойства я сел в свою машину и отправился домой отдыхать.

Я выбрал пятницу, так как надеялся, что за выходные все успокоится. Мне нужно было во многом разобраться до понедельника. У меня не было управленческого опыта, но я уже подобрал тех, кто обладал им. Мою новую правую руку звали Эрнесто Габриеле. Эрнесто, худощавый мужчина на пятом десятке, чьей энергии хватило бы на всю рабочую группу правления компании (собственно, он один входил в состав этой группы). Он родился в итальянской семье иммигрантов в городке Сорокаба штата Сан-Паулу и с юности мечтал учиться в Америке. Тогда он не знал ни слова по-английски, и у него не было денег даже на авиабилет, не говоря уже об оплате обучения. Но он принял решение, и этого оказалось достаточно.

Недалеко от его родного города располагался бразильский филиал одной из ведущих американских компаний по производству автомобильных шин Firestone Tire, а в местной школе всем желающим предлагали заполнить форму заявления о поступлении в университет города Акрон (США), в котором базировался гигант резиновой промышленности. В этом учебном заведении было место для одного иностранного студента, и Эрнесто, который, конечно же, очень хотел попасть туда и не раздумывая заполнил форму, обещав при этом выучить англий-

ский язык, приняли. Он быстро выучил английский (доказав самому себе, что, если нужно, способен овладеть иностранным языком практически за ночь), собрал пожертвования от горожан на авиабилет и в конце июля улетел в штат Огайо.

Четыре года спустя он получил степень бакалавра и, никуда не уезжая, устроился на работу в качестве стажера в компанию Firestone. Он быстро продвигался по службе и вскоре вернулся в Бразилию уже в должности младшего менеджера. Он продолжил свой рост, став в возрасте двадцати девяти лет самым молодым вице-президентом Firestone.

Поистине неутомимый Эрнесто был прекрасным управленцем и финансистом. Обладающий исключительными нравственными принципами, но при этом вспыльчивый и обидчивый, он подчас чересчур откровенничал с коллегами, от которых потом сам и избавлялся, подавая в отставку. Он стал вице-президентом компании J. I. Case, производящей тракторы, затем перешел в филиал немецкой международной компании, где научился говорить по-немецки. Его следующее назначение было во французской компании, где он выучил французский язык. Затем он стал помощником президента Sharp, японской компании по производству электроники, но вынужден был уволиться оттуда после того, как во время деловой встречи позволил себе нецензурные выражения по-японски. Он поехал работать в Рио в качестве вице-президента Херох, но после одиннадцати поездок в США за год решил, что соскучился по более спокойной жизни.

Как-то раз в воскресенье он листал газету в своей квартире в Рио, и его внимание привлекло объявление на английском языке. Это была вакансия исполнительного директора компании по производству лестниц в Сан-Паулу.

Резюме Эрнесто заинтриговало меня, иначе и быть не могло: он перечислил все компании, в которых работал, в том числе те, в которых провел всего лишь пару месяцев, а также предоставил большие списки рекомендатель от каждой. Его откровенность, а также готовность бывших работодателей предоставить ему хорошие рекомендации произвели на меня большое впечатление. Он рано начал свою стремительную карьеру, но не нашел того, что искал. Он был, несомненно, гениальным человеком со страстью все организовывать, к тому же обладал сильным характером и неминуемо чувствовал себя несчастным везде, куда бы ни приходил. Это соответствовало моим запросам по отношению к Semco, но не для компании по производству лестниц. Наш корабль вошел в еще неизведанные воды, и я предполагал, что нам придется неоднократно менять курс. Традиционный руководитель мог бы препятствовать этому или вообще не допустить изменений.

Я встречался с Эрнесто несколько раз до Глобальной Чистки и нанял его в субботу, на следующий день после нее. Теперь у меня было свое собственное alter ego, такое же упрямое и сумасшедшее, как и я сам. Но, в отличие от меня, Эрнесто знал, как управлять компанией.

В понедельник я смог увидеть последствия своих действий. Клиенты звонили и спрашивали определенного человека, им отвечали, что он уже здесь не работает. Они спрашивали кого-то еще, а им говорили, что он тоже уволен. После четвертой или пятой попытки они приходили в замешательство.

Я пришел к выводу, что наши бывшие руководители сделали себя хранилищем коммерческих тайн с единственной целью – стать незаменимыми людьми в компании. Они не рассчитывали на кого-то безрассудного вроде меня, кто все им испортит, но и я не рассчитывал, что люди могут быть такими скрытными, какими оказались они. Нам пришлось перерывать ящики столов и картотеки, чтобы обнаружить все специальные соглашения и договоренности, достигнутые с клиентами.

Естественно, некоторые клиенты пытались убедить нас вернуть бывших руководителей обратно. Немецкая компания, предоставившая нам лицензию на производство нескольких видов судовых насосов, даже прислала двух своих представителей, чтобы те лично попросили

меня изменить свое решение и позволить прежним менеджерам вернуться. Они считали, что мы без них не выживем.

Я тоже не был уверен, что мы сможем. Но мы собирались попробовать.



## Глава 4

### Фальстарт

Мы провели оставшуюся часть 1980 года, буквально задыхаясь от недостатка средств. Мы метались от банка к банку. Мы даже думали о продаже зданий компании. Было совсем не до смеха, когда приходилось делать предоплату поставщикам и продавать продукцию на рынке, наводненном слухами о Semco. Но вскоре стал сказываться фактор безукоризненной международной репутации Эрнесто, а наши клиенты поняли, что мы вовсе не собираемся банкротиться, по крайней мере не сейчас.

Эрнесто вводил десятки новых процедур и изобретал новые формы почти каждый день. Наш местный административный кудесник убедил агентов по сбыту заполнять отчеты о посещении клиентов и вести статистику по полученным заказам в сравнении с предлагаемыми ценами. Файлы были четко систематизированы по всей компании. Мы наладили регулярный выборочный досмотр сумок сотрудников и их автомобилей с помощью специальной аппаратуры. Были выпущены пластиковые идентификационные карточки, и всех сотрудников заставляли их носить. График производственного процесса отображался на стендах в нашем новом департаменте планирования и контроля. Работники нового департамента организации труда и рабочего времени инспектировали территорию завода с целью найти способы повышения производительности.

Как захватывающе, как по-капиталистически. Все, что могла сделать компания Хегох, могла и Semco. Ну хорошо, они таким образом продавали свою продукцию, а мы лишь получали статистическое подтверждение, что наша все еще была на складе. Это просто детали, которые можно исправить в любое время, думали мы.

Мы повысили множество ветеранов Semco, некоторые из них до сих пор работают с нами. Мы испытывали острую потребность в энергичном руководителе отдела продаж. По правде говоря, мы испытывали потребность практически во всем, что касалось этого отдела. Бразильские пятилетние планы с их долгосрочными задачами расслабили нас. Казалось, нет никакой необходимости что-либо продавать, мы просто подчинялись и все. Поэтому в 1980 году мы поставляли насосы, проданные еще в 1975-м.

И вот я поместил объявление в газете о вакансии менеджера по продажам. Звучит знакомо, не правда ли? Так я встретил Харро Хейде.

Харро был странный тип. Он был очень высоким, лысеющим и носил очки с такими толстыми линзами, что они напоминали донышко бутылки от кока-колы. Он не носил костюма, и вообще казалось, что предметы его одежды были наугад вынуты из угла какого-нибудь темного, сырого шкафа. На самом первом собеседовании он сказал мне, что он повар от природы (сог au vin – курица в вине – была его фирменным блюдом) и что он вместе с женой (инструктором по прыжкам с парашютом, к слову) и двумя маленькими детьми живет в пригороде, в доме в баварском стиле, печет хлеб и разводит цыплят (а что же еще?).

Харро был лучшим студентом в своей группе в Институте авиационных технологий, бразильском аналоге Массачусетского технологического института. Он говорил на английском, французском и немецком языках и в разное время занимал различные должности, в том числе был техническим директором огромного горнодобывающего комплекса в районе Амазонки и руководил строительными проектами французской компании Fichet в Алжире. Его рекомендации казались достаточно сумасбродными, чтобы встряхнуть наш отдел продаж, а именно этого я и добивался.

Харро был готов. Как и Эрнесто, он должен был наконец-то найти свое место.

Он начал продавать продукцию в первый же день работы в Semco и не останавливался ни на секунду. Обычно события развивались следующим образом. Харро спрашивает у торгового агента, согласился ли клиент купить продукцию по предложенной цене. Агент, сидя за столом, отвечает, что покупатель изучает предложение. Харро предлагает съездить к нему. Агент говорит, что попытается назначить встречу на следующей неделе, на что Харро уточняет: он хочет съездить сейчас, а не на следующей неделе. Но это невозможно, спорит агент. Тогда Харро хватается его за руку, и они вдвоем, прихватив пачку журналов, отправляются прямо в офис потенциального покупателя.

Иногда им приходилось ждать час, два и даже три, пока их не принимали. При этом Харро развлекался, беседа с секретарем о компании, допрашивая нашего агента по поводу других клиентов или читая журналы, которые принес с собой.

Я делал все от меня зависящее, чтобы постоянно снабжать его материалом для чтения. Буквально через несколько дней после прихода Харро мы подписали с норвежской компанией лицензионное соглашение по производству новой линии насосов. Мы знали совсем немного об их технических спецификациях, а ведь совсем скоро нам предстояло провести важнейшую презентацию своих насосов для государственной нефтяной компании Petrobras, одной из крупнейших в мире. Я бросился в кабинет Харро и спросил, не посмотрит ли он материалы. Нет проблем, ответил он. Пока он не передумал, я вручил ему интереснейший материал о гидравлических насосах на 600 страницах. *En passant*<sup>3</sup> я сказал ему, что хочу, чтобы он поговорил с инженерами Petrobras. Харро только бросил мне улыбку, означавшую «оставь это мне, малыш».

Он провел много времени, изучая эти материалы, постоянно общался с норвежцами, а затем разрекламировал предложение в Petrobras и вернулся с крупным заказом.

Мы с Харро пустились в странствия. Чтобы привлечь партнеров по бизнесу, за два года мы посетили 16 стран и установили контакты с более чем 60 компаниями. Мы посещали десять, а иногда и двадцать городов в месяц. Чтобы не переутомиться, мы ввели правило: не больше одного перелета в день, но сами же часто нарушали его. В одной невероятно нервной поездке мы съели на ужин маринованную семгу в Осло в ресторане на открытом воздухе, где полуночное солнце отражалось от столового серебра, затем вылетели в Нью-Йорк, где встретились за ланчем с руководителями компании Crane, а потом отправились в Цинциннати на ужин с представителями фирмы Day Mixing. Этот день закончился для нас ночью (на этот раз в темноте) в Сан-Франциско, а на следующее утро нас уже ждали руководители компании Pacific Pumps.

Я стал ценить вульгарные шутки Харро и уважать его аппетит. Как-то раз мы отправились в Линц, в Австрию, в компанию по производству насосов Ochsner. Сам господин Охснер должен был встретить нас, но что-то пошло не так, и в результате мы приехали в гостиницу только к полуночи, опоздав на шесть часов. Харро сразу же направился в ресторан на поиски своего любимого австрийского блюда картофельных клецок. Очень вежливый официант пытался его переубедить, но Харро было нелегко отговорить (хотя уже утром мы уезжали из Австрии). Мой коллега лично пошел на кухню и заручился обещанием шеф-повара, что его желание будет выполнено и, кроме того, он сможет присутствовать при приготовлении.

---

<sup>3</sup> Мимоходом (*фр.*). – Прим. ред.

## **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.