

Глава I

Бизнес — это война, а фирма — это государство

Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньшие — презирает.

Лао-цзы

Итак, если уж мы установили, что вступаем в жестокую схватку за рынок, то надо быть последовательным. На войне как на войне. И фирма должна напоминать военный лагерь. Босс — главнокомандующий. Замы — генералы и полковники. Боевые подразделения менеджеров — отделы по продажам, закупкам, работе с клиентами и т. п. Фирма работает как единый организм, то бросаясь в атаку, то переходя к временной обороне с контратаками. Все работает слаженно и четко, штаб мгновенно реагирует на изменения ситуации, батальоны и роты перестраиваются, окапываются, бросаются в атаку, совершая глубокий рейд по тылам противника.

Но зайдите в офис этой фирмы через год-два работы.

Количество персонала возросло многократно. Но не это главное. Думаю, вас крайне удивит усталый взгляд главного менеджера и сонное выражение в глазах начальников отделов. А уж вековая печаль в глазах главного бухгалтера и вовсе повергнет в тоску. Усталость здесь чувствуется во всем. Даже в том, как вяло шурует шваброй

уборщица и как лениво проверяет ваши документы на входе охранник. Эти милые и, в общем, симпатичные люди вовсе не склонны к жизни на войне. Ни их психологический склад, ни их профессия (а то и другое более чем тесно связаны) не склонны к работе в боевых условиях. Не удивительно, что начальник производства с нервным лицом в курилке скажет столько нелестного о политике фирмы с ее постоянными сменами курса и срочными перестройками, что вы проникнитесь большим сочувствием к этому, между прочим, профессиональному работнику.

Ну конечно, эти люди не готовы к войне, а тут сплошная нервотрепка. Атаки, контратаки, глухая оборона и снова рейд по вражеским тылам. Таков бизнес. С другой стороны, если мы признаем, что эти люди достаточно профессиональны, а их психологический склад вполне соответствует их функциям, то мы должны признать, что такая ситуация некомфортна для исполнения определенного круга обязанностей. А раз так, значит, эти работы выполняются недостаточно качественно. Так что же — наш бизнес под угрозой?

Подумаем, что нужно этим людям?

Покой и стабильность. Состояние прямо противоположное войне.

А каково состояние военного в зоне военных действий?

Готовность к постоянным и внезапным сверхнапряжениям, постоянная нестабильность и ежеминутно меняющаяся ситуация. На войне надо уметь выжидать, а потом резко срываться в атаку. Держать большие напряжения вперемешку с периодами расслабления. Адекватно реагировать на ежеминутно меняющуюся ситуацию.

Опять же что нужно человеку, занимающемуся производством, учетом, доставкой и т. п.? Стабильность, относительно равномерное распределение нагрузки, долгосрочное планирование. При этом максимальные нагрузки допустимы, но они должны быть «плановыми». К ним нужно «готовиться», как, скажем, к годовому отчету. Тогда этим людям достаточно комфортно.

Налицо два психологических типа. И если описание первого психологического типа — это описание, скажем, средневекового воина, то второй — типичный средневековый земледелец. Как показывает практика, два этих типа вполне могли существовать параллельно, не мешая друг другу, но только при одном условии. Когда государство равномерно дозировало свои военные притязания и давало необходимую передышку своим подданным. Другими словами, если государство вдруг начинало непрерывно воевать, оно быстро загоняло в угол свой производственный сектор. Если же государство отказывалось от участия в военных действиях совсем, оно быстро завоевывалось соседями.

Итак, нетрудно заметить две тенденции. Во-первых, чтобы одержать победу, и не только военную, нужно уметь воевать. Во-вторых, чтобы содержать свою армию, государство, фирму в полной боеспособности, нужно уметь грамотно чередовать бурные периоды «бури и натиска» со спокойной жизнью, давая таким образом необходимую передышку своим подданным. И если первая задача по плечу профессиональному воину, то вторая — по плечу уже не военачальнику, а лишь мудрому владыке государства.

Так кто же он, владелец современного бизнеса?

Ответ лежит на поверхности.

Отдельные сражения выигрывают великие военачальники.

Но настоящий рост и процветание способна принести лишь политика мудрого монарха.

Вы хотите, чтобы ваша фирма росла и процветала?

Значит, и законы, которые вы применяете в процессе управления своим бизнесом, должны соответствовать не столько законам военного времени, сколько законам управления государством в целом.

Каковы же эти законы?

Постоянное пребывание в состоянии войны чрезвычайно утомляет систему в целом. Об этом уже говорилось выше. Целый ряд необходимых частей системы, в том числе

производственная, состояния войны не терпит вообще. Следовательно, чтобы эта часть успешно развивалась, необходим мир. Но с другой стороны, если система хочет развиваться, она должна воевать. Ведь бизнес — это война.

Можно ли совместить несовместимое и как добиться успеха в одном, не разрушая другого, как обрести мир в состоянии войны или вести военные действия, не забывая о мире? Ответ на этот вопрос и дает классическая китайская стратегия управления.

Итак, война или мир? А может быть, и то, и другое?

На войне в напряжении пребывают прифронтовые части. Ну а кто сказал, что во время войны снаряды должны сыпаться на ваши дома, а конница топтать ваши поля? Это как раз признак войны неуспешной.

Успешная война ведется на чужой территории.

Типичный пример подобного способа ведения военных действий — Британская империя. Ее длительное существование обеспечивалось тем, что власти империи поддерживали необходимое равновесие. Войска воевали где-то в колониях, а в метрополии царил мир. Хотел воевать — записывайся в войска и вперед. Хотел жить мирно — оставайся на островах и спокойно занимайся своим делом. При этом мирный остров своим экономическим процветанием обеспечивал мощь армии и флота, а те своими завоеваниями укрепляли экономику острова. Красота. Но как этого добиться?

А вот это вопрос стратегический.

Гуманисты утверждают, что народы хотят мира. Но если бы это было так, то никаких войн не было бы и в помине. Фашисты утверждают, что в человеческой природе заложена потребность в войне. Но в этом случае войны не прекращались бы нигде и никогда. Мудрый поэт описал одного вояку, который «...под старость захотел отдохнуть от ратных дел». И это куда ближе к истине. Поскольку истина человеческого отношения к войнам проста. Навоевавшись,