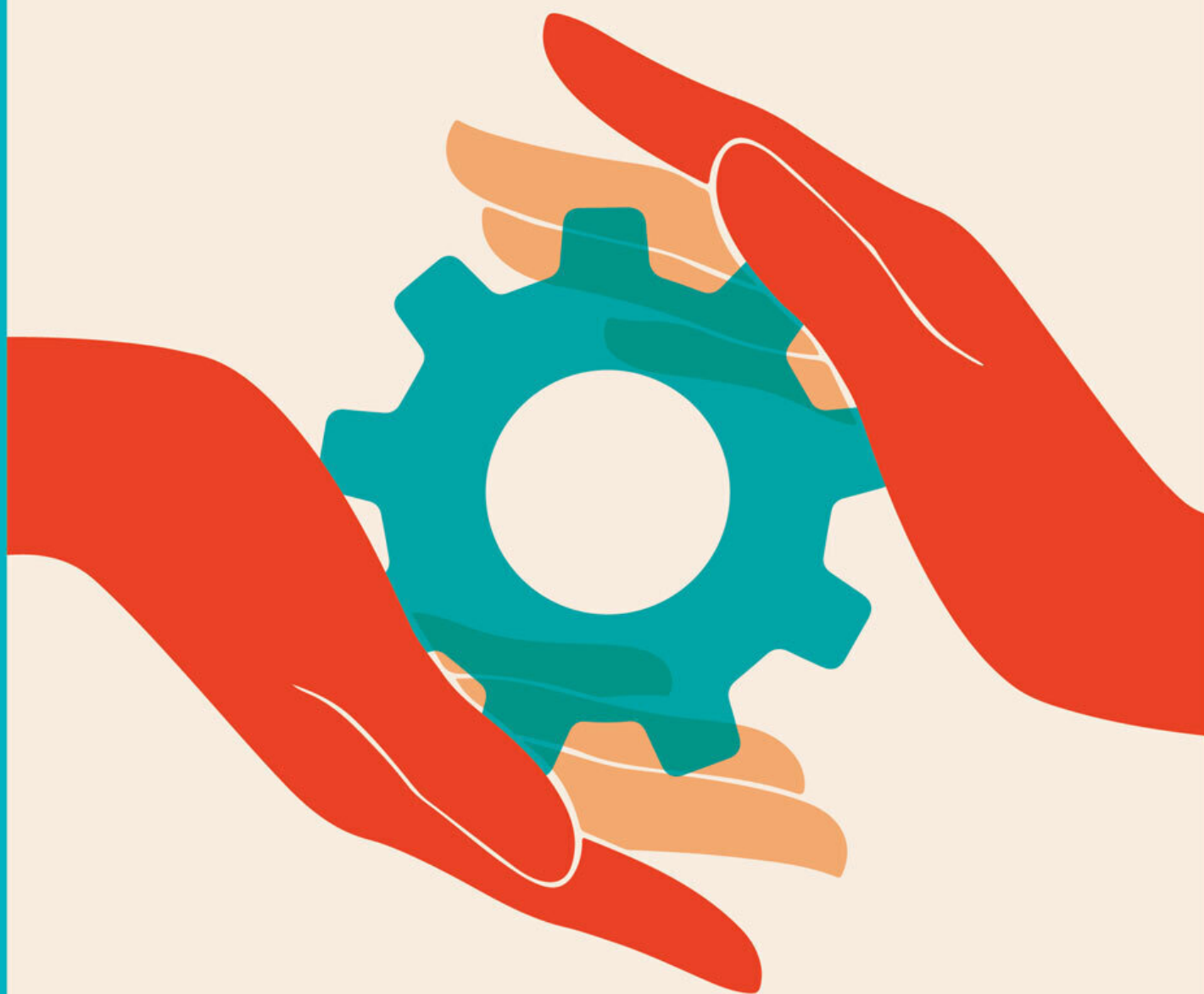


Жан-Франсуа Зобрист

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ



Как работает бирюзовая  
компания FAVI

  
альпина  
ПАБЛИШЕР  
бизнес

Жан-Франсуа Зобрист

**Управление через  
доверие. Как работает  
бирюзовая компания FAVI**

2021

УДК 65.01  
ББК 65.291

**Зобрист Ж.**

Управление через доверие. Как работает бирюзовая компания FAVI  
/ Ж. Зобрист — 2021

ISBN 978-5-96-147379-7

Представьте себе компанию, которая пару десятилетий не повышает отпускные цены и при этом получает прибыль. А еще не срывает сроки поставок, хотя в ней нет начальников, да и отделов, которые занимаются кадрами, закупками и планированием, тоже нет. Сотрудники такой организации не опаздывают, выполняют производственную норму и сами решают проблемы на месте. Согласитесь, звучит утопически. Однако такая компания существует. Небольшое французское предприятие FAVI, выпускающее роторы и вилки для коробок передач, уже много лет придерживается принципов бирюзового управления: ценности превыше прибыли, а вместо жесткой иерархической структуры – автономия и самоорганизация. В книге «Управление через доверие» бывший гендиректор FAVI Жан-Франсуа Зобрист рассказывает, как ему удалось изменить структуру организации, каково быть «круглой» компанией в «квадратном» мире и как работает система менеджмента, основанная на доверии.

УДК 65.01  
ББК 65.291

ISBN 978-5-96-147379-7

© Зобрист Ж., 2021

# Содержание

Общие положения	6
Введение	8
Как это работает	10
Четыре основных принципа	10
Структура	12
История. Истоки	22
История о великом максе	22
История о нашей первой встрече	24
История о том, как я оказался во главе FAVI	28
История о четырех месяцах моего «туризма» в FAVI	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# **Жан-Франсуа Зобрист**

## **Управление через доверие: Как работает бирюзовая компания FAVI**

Переводчик *П. Миронов*

Редактор *Е. Иванкевич*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Корректоры *А. Кондратова, Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга, Д. Изотов*

© Jean-François Zobrist, 2021

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## Общие положения

«За последние три года цена сырья выросла более чем в три раза. И для того, чтобы наши клиенты не задумались об обращении к поставщикам из других регионов, мы приняли коллективное решение о значительном снижении отпускных цен при условии сохранения маржи по разным видам продукции на прежнем уровне». Такова позиция компании FAVI из города Алланкур на севере Франции, производящей вилки переключения передач для автомобилей.

В суровом мире автоиндустрии эта компания уже не одно десятилетие лет изыскивает внутренние резервы для поддержания маржи на уровне 15 %.

Можно сказать, что все это стало результатом умственного раскрепощения сотрудников. В FAVI практически отсутствует иерархия, а права на принятие решений передаются на уровень, максимально близкий к непосредственному изготовлению продукции. Это компания, которая убеждена, что человек хорош по природе своей. И это не альтруизм, а стойкое последовательное стремление к повышению эффективности как способу продлить свое существование. А раз «человек хорош», его не нужно контролировать, достаточно убедиться, что он понимает, *зачем и для кого* трудится, и позволить ему самому решить *как*.

Видение FAVI: «Всегда делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

В FAVI отказались от системы пропусков и отдела управления бизнес-процессами; внедрили принцип самостоятельности и независимости каждого сотрудника на его рабочем месте; создали систему автономных производственных единиц (мини-заводов) и передали все полномочия по их управлению локальным руководителям, которые одновременно могут выполнять производственные обязанности; предоставили работникам бесплатные напитки в течение рабочего дня; украсили рабочие места постерами, растениями и поставили аквариумы; дали сотрудникам право самим устанавливать график работы и перерывов. Работу каждого мини-завода поддерживают вспомогательные службы (отделы исследований, контроля качества, технического обслуживания, безопасности...), которые по-прежнему существуют в структуре FAVI, однако масштабы их деятельности определяются потребностями мини-заводов.

Отсутствие структуры не означает несогласованности – в 1997 г. FAVI стала первой европейской литейной компанией, которая прошла сертификацию ISO 14001. В 2000 г. она первой из французских компаний получила сертификат OHSAS 18001, а в 2002 г. – сертификат QSE (раньше, чем атомная электростанция).

Итог: система FAVI работает. Ценности FAVI доказали свою состоятельность. Руководство слышит сотрудников. Система саморегулируется. Операторы получают все необходимое для успешной деятельности, организуют работу так, как им удобно, и имеют возможность выступать с инициативами. FAVI оперативно реагирует на любые изменения. Постановка задач для каждого сотрудника может гибко корректироваться. Работники довольны своим положением и редко увольняются: 38 % из них работают в компании более 15 лет. В FAVI нет профсоюза. Предприятие поддерживает прибыльность своей продукции и обеспечивает ею более 50 % европейского автомобильного рынка.

Такие результаты на протяжении более 25 лет работы были достигнуты благодаря самостоятельности сотрудников, присутствию здравого смысла в ежедневной работе, близости и доступности руководителей и подкреплены продуманной системой коммуникации.

Этот особый вид менеджмента основан на очень сильных ценностях. Высшее руководство вовлечено в процесс полностью, без каких-либо ограничений. Система работает благодаря участию и лояльности сотрудников. Во всем мире лишь несколько компаний применяют похожие методы управления.

Твердая уверенность в способностях сотрудников, полное доверие к их работе дают возможность не только достигать результатов не хуже, чем у любой другой компании, но прежде всего развивать командный дух и гордость от сопричастности, проистекающие из уважения, самостоятельности, доверия, прозрачности и четкой коммуникации.

С самого начала между боссом и акционером существовал высочайший уровень доверия. Задачи босса были сформулированы так: «У вас карт-бланш, делайте деньги, соблюдайте законы и присылайте ежемесячный отчет о прибылях и убытках».

Готовность учитывать мнение работников выражается в передаче им власти и ответственности вне зависимости от их уровня в иерархии, а также регулярными общими и персональными опросами о методах работы. Постоянно совершенствующаяся система FAVI – это не только отражение подобного стиля менеджмента, но и источник постоянного роста производительности.

Позиция босса – на границе между внутренними делами компании и внешним миром. Топ-менеджер похож на футбольного тренера, не имеющего права вторгаться в ход игры. Его миссия состоит в том, чтобы увидеть симптомы изменений или проблем. Если он вступит в игру или, напротив, слишком сильно от нее дистанцируется, то больше не сможет слышать слабые сигналы. Такая связь между наблюдением за происходящим на поле и осмыслением этого помогает заранее уловить признаки перемен и успеть подготовиться к ним.

Компания FAVI была европейским лидером в производстве вилок переключения передач, однако заблаговременно смогла предугадать снижение спроса и успела изобрести высокоэффективный ротор. Именно таким образом обеспечивается как устойчивое развитие компании, так и поддержание ее текущей деятельности.

Истории, которые вы прочитаете, были написаны боссом компании в течение 20 лет, а затем собраны в одну книгу.

## Введение

Наш способ работы – иудеохристианский, сельский, «фавианский», можно описать словами философа Франсуа Жюльена:

«Хорошим правителем (а именно о таком идет речь у Лао-цзы) будет тот, кто, снимая принуждения и привилегии, способствует тому, чтобы каждое существо могло развиваться по своему усмотрению. Его **действие-бездействия** – это дозволение к действию, “попустительство”. И оно совсем не предполагает никакого действия. Ибо главное – это действовать так, чтобы все могло происходить само по себе»<sup>1</sup>.

Этот способ работы основан на двух принципах:

1. «Дозволение к действию» всегда центробежно (направлено от центра к периферии), если каждый человек делает то, что считает правильным для себя – и иногда для коллектива. Соответственно, правила взаимодействия всегда должны быть центростремительными (направленными от периферии к центру). Они могут быть этическими, интеллектуальными, основанными на общих ценностях или принимать форму простых руководств к действию.

2. «Действовать так, чтобы все могло происходить само по себе», что предполагает определенную форму **манипуляции**. Этому слову не следует бояться или стыдиться, ведь из манипуляций состоит наша жизнь. Наши супруги, дети, друзья не руководят нами, не отдают приказов – они манипулируют. Недопустимой может быть лишь цель манипуляции, но не само действие.

Приведу пример.

У меня три внуки, им четыре, шесть и восемь лет. Как-то раз в сентябре, когда я вернулся с работы и еще даже не успел снять деловой костюм, шестилетняя Зои спросила: «Дедушка, а ты не хочешь сегодня вечером покататься на квадроцикле?» Я ответил: «Нет, а что?» – «Ну... просто... Мы бы могли тогда заехать в лес за грибами...» Она не приказывала мне, не руководила – она манипулировала, потому что я, разумеется, тут же изменил решение и отправился с ней в лес.

Эта книга – плод коллективного труда, и ее цель состоит в том, чтобы с помощью историй, схем и инструментов описать наши ценности, центростремительный принцип организации работы, а также иудеохристианские способы манипуляции.

То, о чем рассказывается в этой книге, произошло в период с 1983 по 2006 г. К счастью, мы лучше запоминаем хорошее, чем плохое. Так что отношение к каким-то случаям со временем изменилось, а их хронология может быть не вполне точной. Однако я описывал эти события такими, какими я их помню или, скорее, так, как мне нравится о них вспоминать.

Вся история FAVI позволила нам создать свою систему коллективной деятельности или, как говорят серьезные люди, «систему управления». Именно так – наша история и связанные с ней события создали слаженную систему, а не наоборот.

Мы *действовали*, потому что у нас была свобода действий, потому что считали это полезным, целесообразным и правильным. И только потом мы оглядывались и анализировали сделанное. Мы стремились соответствовать здравому смыслу, поэтому и наше взаимодействие развивалось в рамках здравого смысла. Изучая, как возникала согласованность, находя общие знаменатели, мы делали создаваемую систему более прочной и динамичной.

С самого начала я использовал схемы и рисунки для моделирования текущей деятельности и делал это с единственной целью – добиться ее максимального понимания моей командой.

Позже, когда другие боссы стали задавать вопросы по текущему положению дел и внедрению системы, эти схемы помогли мне поделиться с ними своими мыслями. Но изначально

---

<sup>1</sup> Жюльен Ф. Трактат об эффективности. – М.; СПб.: Московский философский фонд; Университетская книга, 1999.



единственная цель состояла в том, чтобы донести мои идеи до самых важных для меня сотрудников: операторов.

**Эта книга лишь рассказ о том, как все происходило, это не модель и не пример.**

Компания – это ее босс и, разумеется, те люди, что трудятся сообща. А еще это регион, история, определенный момент в истории самой компании, рынок, особенности культуры и сфера деятельности. И все эти элементы делают компанию уникальной!

Я глубоко убежден, что не существует ни универсальных моделей, ни шаблонов, позволяющих развить командный дух. Можно лишь слушать рассказы других и черпать в них вдохновение.

Что-то в моих рассказах, возможно, покажется вам перегруженным лишними деталями, какие-то истории могут повторяться в разных главах, поскольку я буду рассказывать их на ходу.

1. Прежде всего – *как* это работает.
  2. История о тех шагах, что мы предпринимали в поиске нового подхода к производственным отношениям.
  3. Наш особый тип менеджмента и его 66 отличительных признаков.
  4. Наше понимание устойчивого развития и действия, которые мы предпринимали в этой области.
  5. Карточки, на которых просто и наглядно представлены инструменты управления качеством, которые мы используем.
  6. Карточки TPF (Total Productivity FAVI), описывающие нашу систему ценностей.
  7. Несколько историй, которые я не смог отнести ни к одному из предыдущих разделов.
- Спасибо за ваш интерес к этой прекрасной истории!

## Как это работает

### Четыре основных принципа

#### 1. Личная миссия:

**«Каждый должен постоянно добиваться любви своего клиента».**

Дизайнер стремится заслужить «любовь» слесаря-инструментальщика, который создаст литейную форму, слесарь-инструментальщик – «любовь» литейщика, который будет использовать эту форму, литейщик – «любовь» своего коллеги, который будет заниматься обработкой и сборкой детали из заготовок, полученных из литейного цеха, и, наконец, все они добьются «любви» оператора компании-клиента, который получит эту деталь и использует ее в производстве, а через него – «любви» конечного потребителя, который в каком-то уголке мира будет годами пользоваться готовым изделием.

#### 2. Убеждения:

**«Каждого человека следует считать хорошим».**

«Хороший» человек не опаздывает без причины, поэтому нет необходимости в контроле времени прихода и ухода сотрудников; он не ворует – а значит, может иметь свободный доступ на склады; он умен – службы поддержки ему только мешают... и т. д.

#### 3. Первая очевидность:

**«Результат достигается благодаря операторам, и только им».**

#### 4. Вторая очевидность:

**«Хорошие результаты невозможны без радости».**

Исходя из этих принципов, мы все вместе создали очень простую систему организации производства.

**Наша политика:** «Всегда делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

**Наша основная цель:** «Жить и процветать в Пикардии и Алланкуре».

**Наш девиз:** «Вместе с Клиентом и для него».

**Наши моральные ценности:**

- добросовестность (bona fides);
- здравый смысл;
- добрая воля (желание действовать);
- позитивный настрой.

**Наше главное этическое правило:**

«В этом бедном мире, который заслуживает бережного отношения, нужно двигаться вперед шаг за шагом, уважая людей и пользуясь обстоятельствами».

**Наш герб:**



## Структура

У нас работают 500–600 сотрудников, и в компании нет:

- отдела кадров;
- отдела планирования;
- отдела запуска производства;
- административно-диспетчерского отдела;
- отдела управления процессами;
- отдела закупок.

Кроме того, в нашей структуре отсутствуют должности:

- бригадир;
- начальник цеха;
- начальник отдела;
- начальник производства;
- технический директор.

В нашем производственном процессе всего два уровня иерархии. И это вовсе не мешает нашей работе, напротив, позволило нам стать:

- первой европейской литейной компанией, получившей сертификат ISO 14001 – концепции, основанной на постоянном улучшении экологических показателей работы (1997 г.);
- первой французской компанией, получившей сертификат OHSAS 1800 – концепции, основанной на обеспечении здоровья и безопасности на рабочем месте и снижении рисков внутри компании (2000 г.);
- первой французской компанией, получившей сертификат QSE (2002 г.).

Доля вспомогательного персонала в компании:

- 5 % – исследования и разработки;
  - 2 % – продажи;
  - 3 % – контроль качества;
  - 1 % – развитие компании;
  - 1 % – администрация (финансы, закупки...)
- и лишь один специалист по информационным технологиям.

**1. Исследования и разработки.** Это самый большой из вспомогательных отделов, поскольку именно он обеспечивает нашу основную цель: жить и развиваться в Пикардии и Алланкуре. Отдел исследований и разработок обычно работает в две смены, а в самые активные периоды переходит на трехсменную работу. Мы с самого начала поняли, что в работу команды нужно вкладывать прежде всего интеллект – это важнее, чем просто рабочие руки, ведь где-то в мире всегда найдутся те, кому можно платить меньше, чем платим своим работникам мы.

**2. Контроль качества.** На самом деле настоящим контролем качества, связанным с обслуживанием клиентов, занимается только 2 % нашего персонала. Еще 1 %, к сожалению, вынужден заниматься совершенно бесполезной документацией, которую требуют от нас некоторые крупные заказчики – очевидно, для того, чтобы им было чем занять свои собственные службы качества и оправдать их существование.

**3. Продажи.** Это настоящие **герои и герольды** компании! Их основная роль – привлечь *внешний мир внутрь*.

**4. Развитие компании.** Эти сотрудники не занимают определенного места в структуре компании или ее производственной деятельности. Они выполняют сквозную задачу – либо выступают в качестве «раздражителя», нарушающего спокойную жизнь и продвигающего улучшения, либо работают как служба поддержки по запросу.

**5. Администрация.** Здесь занимаются бухгалтерским балансом и ежемесячным отчетом о прибылях и убытках (главный показатель качества работы), управлением закупками и социальной поддержкой. Работа организована очень эффективно – ни у кого нет секретарей, все при необходимости могут заменить друг друга. К этой же службе относится наш единственный ИТ-специалист, который постоянно занят делом, и у него нет времени на отчетность, тем более что никому и не приходит в голову его об этом просить.

Разумеется, у нас выполняются и прочие функции (управление персоналом, планирование, составление производственных графиков, управление процессами, закупками, автоматизированная система управления производством...), однако ими занимаются непосредственно операторы.

### Как это работает?

Предприятие состоит из 21 «мини-завода».

Среди них есть вспомогательные:

- продажи;
- исследования и разработки;
- лаборатория;
- качество;
- администрация.

И производственные:

- производство и эксплуатация оборудования;
- производство пресс-форм и инструментов;
- техобслуживание пресс-форм;
- литье автомобильных запчастей;
- литье других деталей;
- PSA (Балансьен);
- PSA (Борни);
- Citroën;
- Volkswagen;
- Audi Getrag;
- Renault;
- Fiat;
- Volvo;
- различные электрические детали, замки, сантехнические детали и т. д.;
- счетчики воды;
- медные роторы.

Каждый мини-завод имеет лишь два уровня иерархии, а организация его работы соответствует схеме (которую мы далее рассмотрим более подробно):

- результат достигается благодаря операторам;
- хорошие результаты невозможны без радости;
- как сделать операторов довольными?

Начинаем с создания физического комфорта:

- красиво оформленный вход на предприятие;
- хорошо обустроенные бытовые помещения;
- никаких систем контроля доступа и посещаемости;
- самообслуживание на складах расходных материалов;
- отсутствие сигналов о начале и окончании рабочего дня;
- ...

Затем переходим к моральным условиям:

- уважение к окружающим;
- постоянная обратная связь, говорящая о признании и ценности вклада работника;
- простая констатация того, что операторы – самые важные лица в компании;
- ...

Когда созданы все физические условия, а моральные установки приняты, уважаются и соблюдаются, **тогда и только тогда** можно думать о том, что:

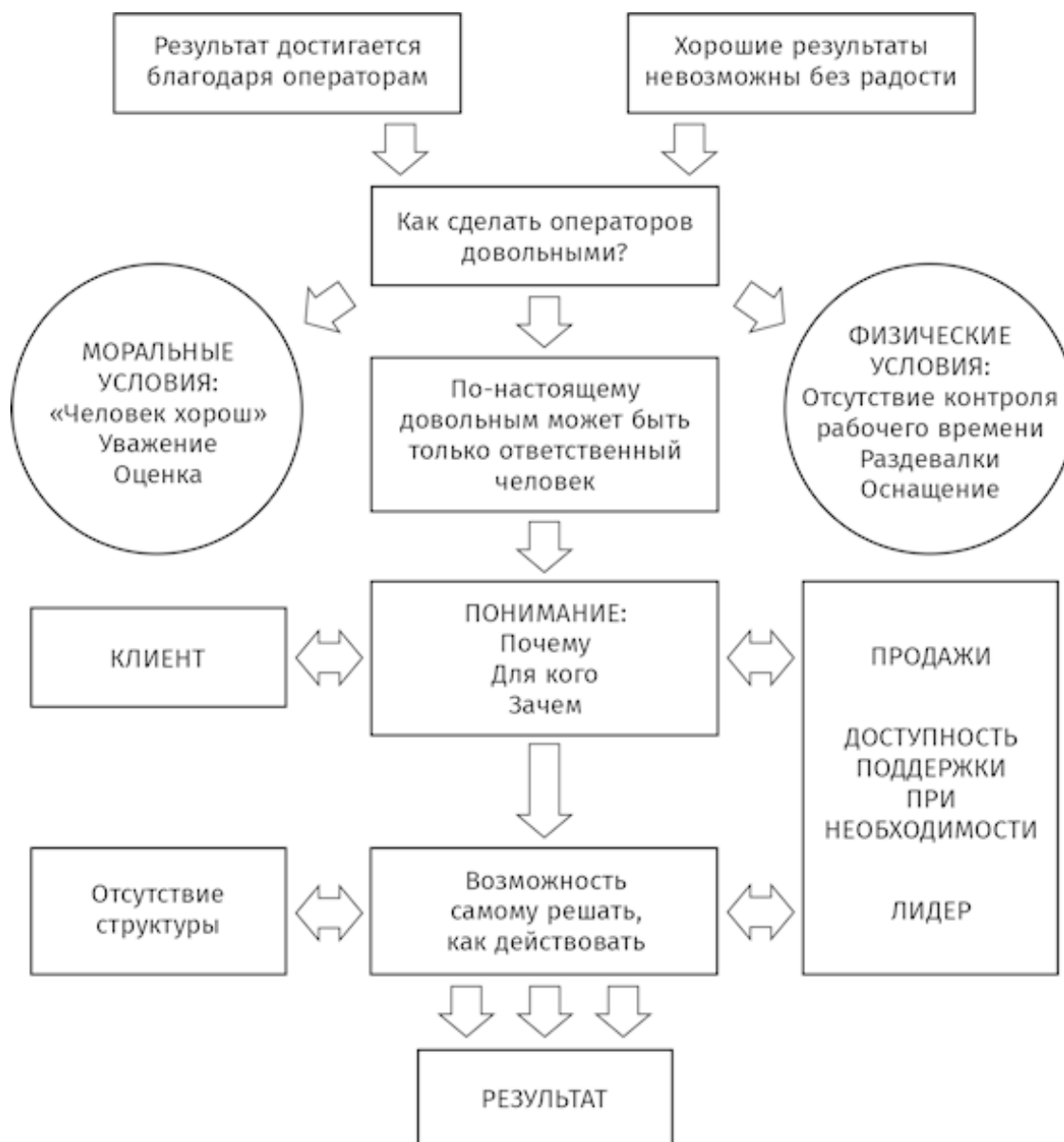
- по-настоящему довольным может быть только ответственный человек;
- чтобы быть ответственным, человек должен осознавать, что, зачем и для кого он делает.

Для этого надо быть в прямом контакте со своим клиентом; иметь полную свободу решать, как при этом действовать; а значит, оператору не нужна никакая промежуточная структура между ним и его клиентом, достаточно службы поддержки, к которой он может обратиться при необходимости по своей инициативе.

Из этой мысли у нас родилась идея разделить компанию на ряд мини-заводов, каждый из которых был бы напрямую связан:

- либо с клиентом, своим клиентом (Fiat, Citroën, Volkswagen...);
- либо с направлением деятельности (счетчики воды, роторы...).

Нечто четко определенное и всеобъемлющее, что оператор сможет воспринять, осознать, ясно понимая, что если клиент будет развивать достаточно крупное новое направление деятельности, то мы создадим для него отдельный мини-завод.



### Мини-завод:

- здесь работают от 20 до 35 операторов (не слишком много, чтобы все знали друг друга, но достаточно для того, чтобы каждый чувствовал себя частью небольшого коллектива);
- он расположен в конкретном месте, где собрано все необходимое оборудование для осуществления процессов, связанных с определенным клиентом (или направлением деятельности);
- пол помещения и оборудование покрашены в определенный цвет, иногда в оформлении присутствует какой-то отличительный знак (логотип клиента);
- в определенный момент кого-то из работников выбирают руководителем мини-завода.

### Руководитель:

- всегда избирается из числа операторов, отработавших несколько лет на производстве;
- может иметь любой уровень образования, это не имеет значения;

● обладает сильными лидерскими качествами – общепризнанными и подтвержденными на практике и принимает на себя всю ответственность, **ни перед кем не отчитываясь**, по вопросам:

- безопасность и охрана труда;
- условия труда и комфорт на рабочем месте;
- соблюдение экологических норм (внутренних и внешних);
- составление и контроль производственных графиков, планирование;
- зарплаты и возможность их повышения;
- управление графиком отпусков;
- оценка потребности в новых сотрудниках:
  - ◆ разработка требований к новым вакансиям,
  - ◆ адаптация новичков, введение в должность и наставничество,
  - ◆ оценка результатов испытательного срока и принятие решения о его приеме на работу;
- определение потребностей в профессиональном обучении, тренингах;
- контроль проведения тренингов и периодическое участие в них;
- управление закупками оборудования:
  - ◆ выявление потребностей в новом оборудовании,
  - ◆ выбор поставщиков,
  - ◆ уточнение технических характеристик,
  - ◆ приемка оборудования (совместно с оператором-будущим пользователем),
  - ◆ запуск нового оборудования;
- управление и текущая поддержка программного обеспечения, которое используется мини-заводом;
- входной и выходной контроль качества;
- создание и презентация планов развития, роста производительности и улучшения качества;
- представление интересов своего мини-завода в целом.

***При этом постоянно сохраняется прямой контакт с клиентом.***

● Заказы поступают непосредственно в цех, выполняются и только потом попадают в административный отдел для учета и оформления.

● Работа осуществляется в *режиме полной независимости*, без какой-либо промежуточной структуры между мини-заводом и высшим руководством.

● У руководителя мини-завода нет необходимости отчитываться перед кем-то, за исключением клиента и своих операторов.

● Перед ним не стоит никаких целей, кроме главной: «Всегда делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

● Мини-заводу не навязывают никаких оценочных показателей: его руководитель самостоятельно выбирает показатели из числа предложенных ИТ-системой, на которые будет ориентироваться в своей работе.

● У нас нет системы внутреннего контроля, анализ ведется лишь на уровне предприятия в целом, а также по расчетам с клиентами.

Единственная обязанность руководителя мини-завода в соответствии с нашей философией метадействия<sup>2</sup> – не реже раза в неделю осуществлять какое-то действие на своем мини-заводе (в 2005 г. на каждом мини-заводе осуществлялось в среднем по три действия в неделю).

---

<sup>2</sup> Метадействие – основная характеристика так называемой голоморфной компании (то есть такой, в которой босс ведет игру). Метадействие – это действие ради действия, при котором не проводится оценка рисков, к ним просто готовы; это импульсивное действие, решение о котором принимается интуитивно, потому что этого требуют здравый смысл или обстоятельства; действие без предварительного обдумывания, напротив – это оно заставляет задуматься; это действие без затрат



**Задачи руководителя мини-завода: сохранение существующих рабочих мест на основе системного подхода, который обеспечивает постоянный прогресс в социальном, экономическом и экологическом направлениях.**

**При невыполнении: потеря бизнеса и рабочих мест из-за отсутствия креативности или оперативного реагирования.**



Заказы поступают непосредственно на мини-заводы, которые исполняют их и поставляют готовые изделия напрямую клиенту. В этом простом производственном цикле и заключается ежедневная работа. Возможны два варианта:

- мини-заводы, осуществляющие поставки еженедельно или ежемесячно;
- мини-заводы, осуществляющие поставки ежедневно (для предприятий автомобилестроения).

В первом случае руководитель мини-завода, получив от клиента заказ, планирует деятельность и оценивает потребность в персонале, учитывая, что в производство нужно запустить объем, необходимый для выполнения текущих заказов (не считая чрезвычайных запасов, хранящихся за пределами предприятия).

Во втором случае руководитель мини-завода каждое утро получает информацию об объемах сегодняшней поставки. Он запускает в производство точное количество продукции, зная, что организация наших производственных процессов позволяет сделать все за один день, начиная с необработанной металлической болванки – плавка, охлаждение (впрыск при температуре

1000 °C), резка, шлифовка и чистка, сборка и упаковка. При этом руководитель корректирует количество необходимых работников в соответствии с заказом и может моментально перейти на работу тремя бригадами вместо двух.

### ***Как это работает?***

Если в течение рабочего дня нужно произвести 6000 деталей, операторы распределяются по различным рабочим местам, в соответствии с их квалификацией и текущими задачами. Мы заметили, что такое свободное перераспределение позволяет каждому сотруднику освоить работу на каждой позиции примерно за два года (на мини-заводе обычно выполняется 10–15 типов операций).

Кроме того, мы заметили, что операторы перемещаются с одного мини-завода на другой примерно каждые два года, так что работник с шестилетним опытом в среднем знаком с работой трех мини-заводов.

У каждого руководителя мини-завода есть списки операторов и их навыков, и он может запросить дополнительных работников, чтобы увеличить количество смен. Это делается совершенно неформально, в устной форме: «Можно забрать у вас работников X, Y и Z?» При этом если Y отказывается, то должен сам найти на замену другого работника с аналогичной квалификацией.

Такая система саморегулируется ежедневно и с максимальной оперативностью. Именно поэтому за последние 20 лет мы ни разу не нарушили сроков поставки и порой даже оказались способны на чудеса, невозможные в системе со стандартной структурой.

Кроме того, каждый мини-завод самостоятельно решает, как организовать свою работу: в некоторых чередование смен происходит каждую неделю, в других – каждый месяц, при этом внутри мини-заводов бывают свои особенности: например, оператор, который строит дом, может договориться с коллегами, что будет работать в ночные смены, получать премиальные за ночную работу, а днем заниматься стройкой. Такое управление персоналом, осуществляемое на уровне рядовых работников и во многом ими самими, позволяет избегать споров, напряжения, и, возможно, именно по этой причине в компании нет ни профсоюзов, ни социальных противоречий. Более того, я, с высоты своей позиции, даже не понимаю, как можно централизованно спланировать график отпусков, чтобы это было справедливо и ни у кого не вызвало недовольства.

Так у нас организован производственный поток.

Однако есть еще два потока, которые не менее важны:

- эмоциональный поток;
- информационный поток.

Ими управляют те, кто вдохновляет операторов: **торговые представители!**

В нашей компании их двенадцать, почти все они изначально работали на производстве или в отделе исследований, и я лично выбрал их во время ежедневных обходов предприятия. У них есть подлинный «талант продавать», которому не учат в школе! Их роль состоит в том, чтобы говорить каждому оператору, любит ли его клиент, говорить клиенту, что мы его любим, а также делать все возможное, чтобы эта любовь неуклонно крепла. Кроме того, они играют роль связующего звена между тем, что находится *внутри*, и тем, что *снаружи*, – предоставляют операторам максимум информации от клиента о его стратегии, развитии, внедрении новых продуктов... и наоборот, рассказывают клиенту о жизни *его* мини-завода.

Во время ежемесячных собраний персонала мини-завода торговый представитель сообщает все новости о клиенте, а во время регулярных обходов цехов делится с операторами информацией в неофициальной обстановке. Кроме этого, он организует для операторов конференции, в ходе которых они получают необходимые разъяснения – чем отличаются разные типы датчиков в счетчиках воды, коробки передач и т. д.

Иногда он приглашает представителя клиента (инженера-исследователя, торгового представителя) приехать и лично объяснить операторам какие-то специфические моменты, что очень полезно для всех, поскольку у операторов, которые занимаются деталями по восемь часов в день, постоянно возникают важные вопросы.

Когда есть возможность, торговый представитель сажает всех сотрудников мини-завода в автобус и отвозит на предприятие клиента посмотреть, что происходит дальше с их деталями.

У торгового представителя много задач. Он отвечает за:

- изучение рынков сбыта;
- поддержку своих агентов за рубежом;
- подтверждение ценовых запросов;
- составление прогноза производства;
- расчет маржи;
- оценку вложений, необходимых для создания новых типов деталей, а также для повышения производительности *своего* мини-завода;
- поиск поставщиков и субподрядчиков (упаковка, транспорт, запчасти...), контроль их работы;
- все переговоры по ценам, качеству и производительности с клиентами и поставщиками;
- стимулирование работы мини-завода в роли крестного отца (крестной матери) производительности (главная цель этой функции – постоянное, необсуждаемое снижение издержек);
- рассмотрение контрактов;
- изучение и анализ проектов в качестве их руководителя;
- контроль всей работы со *своим* клиентом, начиная с графика поставок продукции и ее качества и вплоть до окончания срока службы этой продукции.

У торгового представителя нет отчетности, показателей, которых необходимо достичь, никаких премий и вознаграждений. На него никто не оказывает никакого давления, за исключением клиента, для которого он – единственный посредник, представляющий его интересы в компании. Если вдруг случится так, что он спросит мою точку зрения относительно какого-то нового проекта и наши мнения разойдутся, то я приложу максимум усилий, чтобы его убедить, однако окончательное решение он будет принимать сам.

Разумеется, чтобы выполнять свои обязанности максимально эффективно, торговому представителю важно узнать мнения и рекомендации различных внутренних экспертов, однако решение всегда остается за ним. У него, как у крестного отца своего мини-завода, есть все средства для выполнения обязательств, взятых на себя перед клиентом.

Такая система позволяет нам избежать классического размывания ответственности между теми, кто продает, и теми, кто производит:

- те, кто продает, считают, что работники на производстве ни на что не способны;
- те, кто производит, убеждены, что продавцы могут продать что угодно.

В нашем же случае обе эти функции совпадают, один и тот же человек заинтересован как продавать продукт, который легко производить, так и адаптировать производственный процесс под потребности рынка. Как и все остальные работники, он должен «делать больше, лучше и дешевле, с любовью к нашим клиентам и Алланкуру, с уважением к той земле, которую мы оставим своим детям».

**Задача торгового представителя – создание рабочих мест на основе добавочной стоимости в человеческом и финансовом плане.**

**При невыполнении – потеря рабочих мест.**

Торговых представителей у нас меньше, чем мини-заводов, потому что, например, Жан-Люк, крестный отец всей группы PSA, отвечает сразу за три мини-завода. Все они тесно обща-

ются, решая многие вопросы в устной форме, без лишних формальностей. На приведенном далее рисунке изображена наша «круглая» система, в сравнении с классической «квадратной» моделью, а в истории компании Y более детально рассказывается о том, как организована работа такой «круглой» системы.

На самом деле все классические функции компании – управление кадрами, планирование, запуск продуктов в производство, составление производственных графиков, управление процессами, закупки, ценообразование, составление планов развития, контроль качества – сохраняются, но их реализацией полностью занимается тандем из *руководителя мини-завода и торгового представителя*.

Наше предприятие состоит из 21 эффективного, высокопроизводительного мини-завода, которые работают по своему усмотрению, без централизованной координации, поскольку я убежден, что подобная централизация убивает гибкость и способность быстро реагировать на ситуацию.

### **Короткая история для иллюстрации**

Я всегда любил воздух, ветер и полеты. После 20 лет спортивных прыжков с парашютом, я занялся пилотированием сверхлегких самолетов и даже собрал для себя небольшой самолетик из 1930-х гг. Я привык к старой доброй системе регулирования полетов, особенно во Франции, которую, как известно, можно считать единственной «советской» системой, добившейся успеха.

Однажды я отправился в Бельгию на встречу авиалюбителей, летавших на таких же самолетах, как я. К своему изумлению, я увидел там нечто, совершенно невозможное во Франции: в небе одновременно летали самодельные и ультралегкие самолеты, планеры, вертолеты и парашютисты!

Смотреть сквозь лопасти вертолета на опускавшихся парашютистов (разумеется, они были гораздо выше), в то время как сбросивший их самолет быстро шел на посадку, было страшновато. Любопытство привело меня в диспетчерскую – хотелось понять, как можно координировать такое число объектов одновременно?

В диспетчерской сидели и болтали три человека, и не было похоже, чтобы кто-то из них занимался координацией – там даже радиопередатчика не было. Я вежливо задал свой вопрос, и один из них, судя по всему, начальник, ответил довольно резко:

– Но все же в порядке! С чего вы взяли, что может что-то случиться, если каждый знает, что в его интересах быть внимательным?

Я настаивал, и он продолжил:

– Ладно. У вас во Франции ведь есть какой-то крупный перекресток?

– Ну да, – ответил я, – площадь Звезды в Париже!

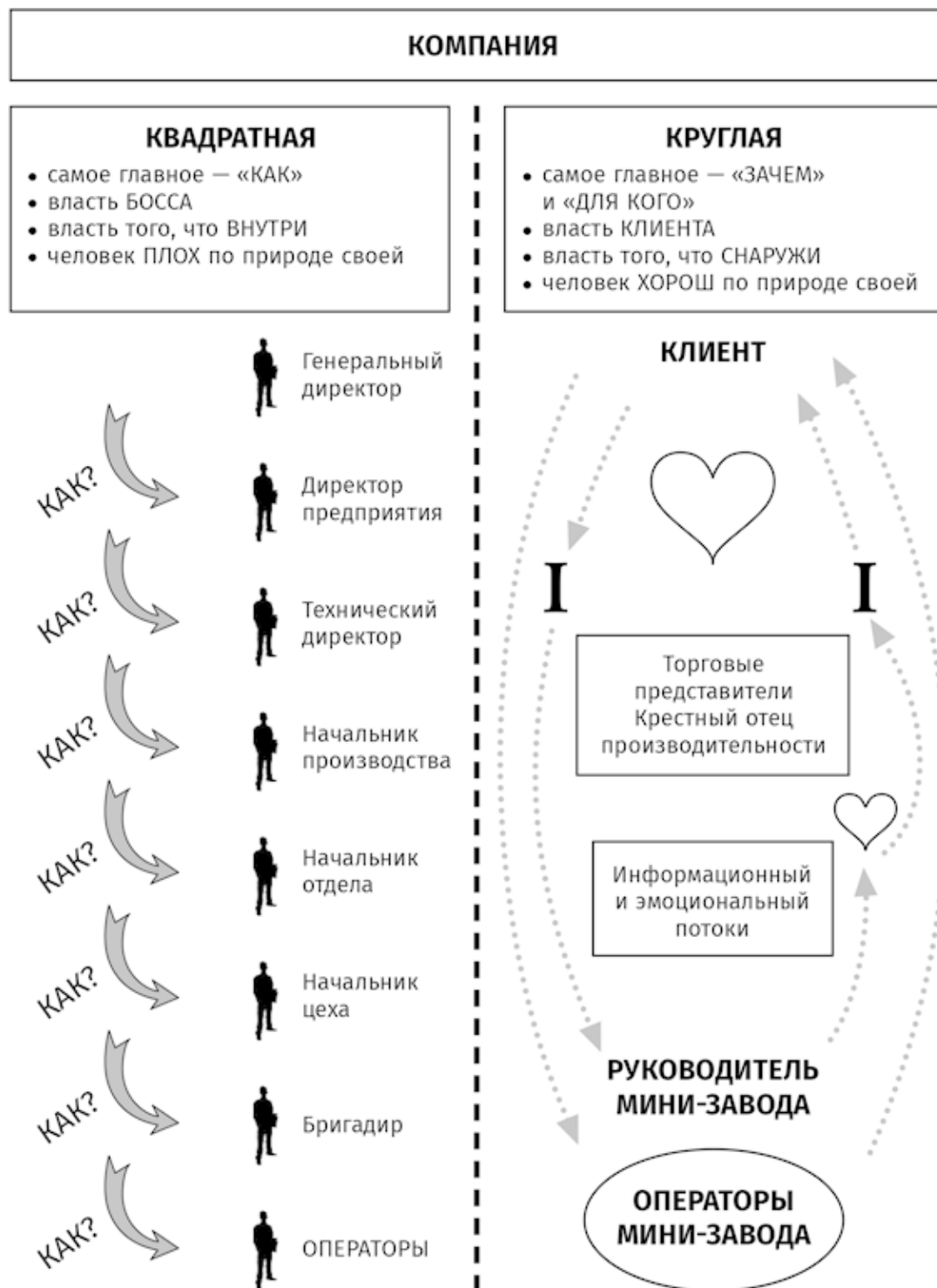
– Там, где Триумфальная арка?

– Она самая...

– Вы можете себе представить, что кто-то забирается на Триумфальную арку и говорит: «Теперь я буду тут руководить!»? Да после этого уже никто через этот перекресток не проедет, начнется одна авария за другой. А сейчас там все в порядке, потому что каждый знает, что ему нужно и что следует быть осторожным! Здесь происходит ровно то же самое!

Похожим образом организовано и самоуправление в FAVI. FAVI – это система автономных ячеек, которые всегда находят специальные (*ad hoc*) решения для конкретных проблем, возникающих у клиентов или вызванных рыночными изменениями (Минцберг называл такую

систему адхократией<sup>3</sup>). Без сомнений, в более «квадратной» компании кто-то наверняка залез бы на Триумфальную арку, а после возникновения затора там не догадались бы избавиться от этого паразита – напротив, ему прислали бы на подмогу кучу полицейских со свистками, которые внесли бы дополнительную сумятицу, и в итоге через перекресток смогли бы проехать только те, кто вообще не соблюдает никаких правил!



<sup>3</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2011.

## История. Истоки

### История о великом максе

Макс Руссо – один из тех промышленников, которые появляются только в послевоенные периоды. И, как часто бывает у великих личностей, в его биографии реальность переплетается с легендой.

Не знаю, насколько правдива та история, которую я хочу рассказать, но другой мне не известно.

Он родился в 1915 г. в Арденнах, закончил Государственный технический лицей в Армантьере. Этот лицей был создан около 1880 г., чтобы мотивировать детей с севера Франции продолжать учебу до получения полного среднего образования, а также для профессиональной подготовки учителей, которых в то время очень не хватало.

Великий Макс часто делился своими воспоминаниями о молодости, проведенной в этой прекрасной школе (особенно о «тайных» собраниях в подвале).

Затем он получил диплом инженера-химика и незадолго до начала войны вместе с однокурсником запустил бизнес по производству косметики. Он часто повторял, что война началась очень кстати, поскольку оба бизнесмена забыли о том, что в этой сфере важнее всего, – о рекламе.

Говорили, что после войны он занимался старыми канистрами – собирал их, приводил в порядок, красил, а затем перепродавал.

Сам он рассказывал мне о другом. После войны по всей Франции были разбросаны металлические пластины с перфорацией – детали от мобильных взлетно-посадочных полос, которые союзники использовали в 1944 г. Макс обратил внимание, что эти пластины были в основном стальными, но встречались и сделанные из алюминия и даже магния. Он скупал их по цене чуть выше обычной, сортировал и постепенно смог заработать достаточно денег для открытия компании P.U.M.

Он быстро понял, что наша страна крайне нуждалась в металле, поэтому занялся перепродажей бельгийской стали, привнеся в коммерцию свои собственные идеи, прежде всего – дополнительный сервис. В послевоенный период потребность в стали была очень велика, и предприятиям приходилось довольствоваться тем, что попадало им в руки, а Макс предлагал металлопрокат, резку до нужных размеров, литье, чистку, оцинковку.

Далее он начал расширять свою деятельность – нержавеющая сталь, а потом и пластмассы в структуре предприятия выделились в отдельные подразделения, занимавшиеся этими направлениями.

С моей точки зрения, его успех был основан на пяти базовых принципах:

**1.** Он великолепно умел разбираться в людях, подбирал нужных и доверял им полностью, кем бы они ни были.

Будучи поклонником Огюста Детёфа и его знаменитой книги «Кондитер Барентон» (Propos de O.L. Barenton confiseur), он недолюбливал слишком образованных людей и часто говорил, что в P.U.M. не может быть больше двух «иксов»: первого в имени Мах, а второго – в фамилии Rousseaux, еще один «икс» стал бы для компании катастрофой (во Франции «иксами» называют выпускников престижной Политехнической школы, которые часто занимают высокие должности в государственных компаниях и образуют некое закрытое сообщество, члены которого оказывают друг другу поддержку).

Из водителя грузовика он сделал великолепного генерального директора, а из меня, простого технического специалиста, – директора предприятия. Порой он говорил: «Кто-то выращивает лошадей, я же занимаюсь людьми». Я – один из тех, кому он помог вырасти.

2. Его доверие было полным, без каких-либо ограничений. Много раз бывало, что, выслушав рассказ о пришедшей мне в голову идее, он говорил: «Как по мне, это полная ерунда, но, если ты в нее веришь, делай!»

3. «Не при свечах живем!» – любил он повторять. Каждый раз, открывая или приобретая компанию, он прежде всего запрашивал бухгалтерский баланс и ежемесячный отчет о прибылях и убытках. Его совершенно не волновало, публикуются эти документы 10-го или 15-го числа каждого месяца – главное, чтобы они сходились до цента. И он не заострял внимание на сложных показателях рентабельности, его интересовал лишь денежный поток.

4. Нужно платить налоги, много налогов! Этим принципом он подчеркивал, что законы, а также социальные, налоговые и торговые правила должны полностью соблюдаться, так как это позволяло полностью сосредоточиться на управлении настоящим и планировании будущего. Вот что он говорил об этом в своей обычной грубоватой манере: «Если ты боишься, что тебя схватят за задницу, твои ягодичные сжимаются и ты уже не можешь нормально ходить!»

5. Есть те, кто имеет, и есть те, кто делает. И нет ничего хорошего в том, что те, кто имеет (акционеры), вовлекаются в управление компанией, как и наоборот – когда те, кто делает (руководство компаний), становятся держателями акций.

Как показал опыт, многие прекрасные компании потерпели крах из-за того, что акционеры (и очень часто – их наследники) начинали заниматься делами компаний.

Что касается второй части, про управленцев, ставших акционерами, он объяснял это так: «Вы честный человек, я знаю, но, даже будучи честным, вы будете думать о дивидендах в размере 10 000 евро и можете неосознанно принять неверное решение, которое обойдется компании в миллионы».

Руководствуясь тем же самым принципом, он никогда не давал премии за результаты.

К этим пяти базовым принципам я бы добавил еще один, который можно считать сквозным: центральная позиция клиента. Макс идеально вписывался в послевоенные отношения с крупными клиентами, основанные на деловых обедах, приглашениях на его яхту, охоте в Солони и привычке развозить клиентов по домам в своем вертолете. Тенденция к общению между покупателем и поставщиком с позиции силы, возникшая в последние годы, просто лишала его дара речи.

Помню, как однажды вернул ему подарок – совершенно неуместный, очень дорогой автомобиль. Макс поинтересовался, почему я это сделал, и я объяснил, что подобный тип автомобиля не соответствует моему управленческому стилю. На это он сказал: «В мое время, если у босса была большая и красивая машина, сотрудники этим гордились!»

Вот та история Великого Макса, которую я знаю. Все в нем, до самого конца, было «грандиозным» – его речь, мысли и даже внешность (он чем-то напоминал Жана Габена, причем это не было подражанием), его тягучий низкий голос, его талант больше слушать, чем говорить... одним словом – **его любовь к людям!**

## История о нашей первой встрече

В 1966 г. Марсель, один из директоров P.U.M., мимоходом рассказал боссу, что во Франции больше нет предприятий по переработке металлолома – последний завод обанкротился. Макс ответил: «Нет, такое предприятие есть! Если на французском рынке не осталось поставщиков, значит, здесь можно заработать. Так что открывай завод».

К тому времени P.U.M. уже стал крупнейшим поставщиком стали во Франции (в основном он выпускал металлопрокат для автомобильной промышленности), там работали 4000 сотрудников и было организовано несколько площадок для сбора металлолома, которые, помимо прочего, позволяли перерабатывать и продавать литейным предприятиям медные отходы.

Переработка металлолома заключается в его сортировке и подготовке к переплавке в слитки с заданным составом, которые впоследствии могут быть использованы в литейном производстве для изготовления водопроводного оборудования и счетчиков воды.

Марсель нанял на работу Джеки – начальника производства обанкротившейся компании, Мариуса, который занимался куплей-продажей цветных металлов на одной из площадок по сбору металлолома, и меня. Я только закончил службу в армии и получил диплом в области металлографии (теория и практика металлургии). Мне было поручено создать аналитическую лабораторию.

Я купил оборудование, необходимое для химического контроля, и принялся изучать имевшиеся в то время нормы.

Завод называли AFICA, он находился в небольшом городке примерно в 15 километрах от Реймса и работал уже около месяца, когда к нам приехал Великий Макс в сопровождении Марселя, нашего генерального директора, и еще нескольких незнакомых сотрудников. Ему было за 50, и он уже пристрастился к широкополым шляпам и длинным плащам в стиле фильма «Однажды на Диком Западе».

С величественным видом он вошел в мою лабораторию и спросил: «Все хорошо?»

Я, с высоты своих 22 лет, не нашел ничего лучшего, чем ответить, не задумываясь: «Нет!»

Пару секунд он удивленно меня разглядывал, а затем спросил своим глубоким низким голосом: «Сколько раз за ночь ты трахаешься?»

Застигнутый врасплох, я растерялся, по армейской привычке обратился к нему «Полковник!..» и пробормотал нечто невразумительное.

Макс не унимался: «*Так ты трахаешься или нет?*»

Я ответил: «Ну... я женат, так что время от времени такое случается...»

«Ну, раз трахаешься, значит все в порядке! А насчет остального – просто приходи ко мне, когда захочешь, и объясни, в чем дело...»

В те времена еще не существовало компьютеров с текстовыми редакторами, копировального оборудования и прочей офисной техники. На весь завод была одна пишущая машинка, постоянно занятая нашим единственным бухгалтером. Поэтому мне пришлось взять машинку напрокат, и моя жена, окончившая курсы секретарей, вечерами печатала отчет, в котором я пояснял свои идеи.

Через 15 дней я собрал всю документацию – получилась папка толщиной сантиметр – и отправился на встречу с боссом.

Поздоровавшись, он окинул меня внимательным взглядом (ему уже тогда не нравились бородатые мужчины), а затем сказал: «Ага, тот парень, который трахается, но все равно чем-то недоволен!»

Я протянул ему папку с документами, которую он тут же отложил в сторону со словами: «Я не умею читать. Рассказывай!»



Я рассказал о том, что мы работаем так же, как наши британские, немецкие и итальянские конкуренты, то есть выплавляем металлические бруски, отправляем их образцы в лабораторию, там их плавим, делаем анализ и в зависимости от результатов отправляем продукцию тому или иному клиенту. Время от времени нам приходилось все переделывать, чтобы получить сплав нужного состава. Я же предложил делать анализ до выплавки, а не после нее. Это позволило бы нам получать нужные результаты с первого раза.

Вопрос: «И сколько это будет стоить?»

Ответ: «Искровой оптико-эмиссионный спектрометр можно установить где-то за 500 000 франков».

Вопрос: «Ты в курсе, что весь капитал AFICA составляет 400 000 франков?»

Я замялся – ни на офицерских курсах в армии, ни в университете мы не проходили ничего про капитал.

Макс задал другой вопрос: «Ты уверен, что это сработает?»

Я ответил: «Тут есть свои проблемы: в эмиссионной спектрографии невозможно выделить основной элемент, в нашем случае медь, которая используется в качестве внутреннего эталона. Мы получаем результат за счет разницы между 100 % и суммой измерений по всем остальным элементам. В итоге у нас накапливаются погрешности по каждому элементу, и, кроме того, эти элементы взаимодействуют друг с другом. Но я об этом подумал и подготовил набор эталонных стандартов. Полагаю, используя систему поправочных коэффициентов, мы сможем вычислять долю содержания меди с точностью, близкой к результатам химического анализа».

Повисла пауза. Она продолжалась несколько минут, а Макс все это время спокойно смотрел на меня. Наконец он нарушил напряженное молчание полусутовыми словами: «Славная у тебя физиономия. Делай!»

Таким был Макс. Он изучал, испытывал, оценивал людей, а затем, руководствуясь лишь своей интуицией, решал, заслуживают ли они его доверия. У каждого из нас было право на ошибку, но при двух условиях: во-первых, честность, во-вторых, искренность.

Компания FAVI в ее нынешнем виде возникла именно благодаря ему и его вере в нас. Создавая эту систему, основанную на автономии и доверии, я следовал его примеру.

### *Объяснение*

Решение Великого Макса, основанное на эмоциях, интуиции и том факте, что у меня была «славная физиономия», обеспечило нам пятилетнее конкурентное преимущество. AFICA очень быстро стала европейским лидером в области переработки медных сплавов.

Дело в том, что наши конкуренты, в основном британские (серьезные компании с более чем столетней историей, которыми управляли очень серьезные люди), не были уверены в том, что спектрограф способен верно оценить долю меди из-за взаимодействия элементов. Соответственно, они не хотели вкладывать деньги, пока эта проблема не будет решена новым поколением оборудования, которое работало в другом режиме, не требующим учета погрешностей из-за такого взаимодействия.

Таким образом, благодаря решению нашего босса, AFICA в течение пяти лет была единственной компанией, способной проводить анализ перед литьем, а значит, заранее корректировать состав будущего сплава.

В то же самое время мы с Джеки, руководителем литейного производства, сделали ставку на то, что операции по очистке сплавов могут производиться в электрических печах, в которых плавка металла осуществляется на основе индукции (в то время было принято считать, что это возможно лишь в пламенных плавильных печах). Босс вновь доверился нам, и мы опередили конкурентов еще на пять лет за счет снижения затрат более чем в пять раз при одновременном повышении качества наших сплавов.

Эти события произвели на меня неизгладимое впечатление, и именно из-за них я всю свою жизнь больше полагаюсь на эмоции, здравый смысл и интуицию, чем на логику или уверенность в отсутствии рисков.

В двух упомянутых выше случаях для успеха были необходимы инвестиции, позволяющие опробовать максимально продуманные идеи. Без инвестиций мы не могли начать эти испытания – а значит, не имели никаких шансов на победу.

Именно об этом и говорит распространенное в Пикардии выражение «делай на ходу!».

Макс работал на ходу, оценивал, взвешивал и доверял людям больше, чем станкам или инвестициям.

### ***Комментарий***

Научное объяснение для тех, кому интересны процессы взаимодействия химических элементов.

Элементы, входящие в состав сплавов: Cu (медь), Zn (цинк), Pb (свинец), Sn (олово), Fe (железо), Al (алюминий) и т. д.

Каждый элемент, в свою очередь, состоит из атомов, напоминающих крошечные солнечные системы, в которых на месте Солнца находится ядро, а вокруг него вращаются электроны – в том же масштабе и на тех же расстояниях, что и планеты.

Если представить, что ядро атома водорода имеет размер с футбольный мяч и располагается в Париже, то его единственный электрон (у водорода он всего один) будет перемещаться по орбите, проходящей через Страсбург.

Если бы все электроны были каким-то образом приклеены к ядру, а планеты к Солнцу, то вся Солнечная система поместилась бы в наперсток, при этом сохранив свою массу!

Когда атомы подвергаются возбуждению (например, при пропуске электрической искры через кусок металла), периферийные электроны сначала отклоняются от своей обычной орбиты, а затем возвращаются обратно, одновременно отдавая полученную энергию в излучающем световом потоке.

При этом 90 % атомов каждого элемента генерируют излучение на определенной длине волны. Например, если в пламя поместить медную проволоку, атомы меди будут излучать свет с длиной волны, который человеческий глаз воспринимает как зеленый.

Соответственно, если перед источником этой волны поставить некий «счетчик света», то чем больше света он насчитает, тем больше у нас соответствующего химического элемента.

Однако оставшиеся 10 % атомов излучают волны другой длины, которые могут оказаться слишком близкими к основной длине волны другого элемента. В этом и состоит проблема взаимодействия элементов.

Все эти длины волн хорошо известны и уже давно были зарегистрированы. Так что для анализа эффектов взаимодействия мы с Джеки, главой литейного производства, подготовили несколько сотен образцов со специально подобранными составами. Состав каждого образца я с высокой степенью точности определил с помощью химического анализа.

Когда спектрограф был доставлен, я сравнил значения, полученные с его помощью, с теми, которые были определены путем химического анализа, и смог довольно быстро вычислить поправочные коэффициенты, позволяющие учесть влияние других элементов.

Наши серьезные конкуренты с хорошо организованной системой управления могли бы сделать то же самое, однако они были менее уверены, чем я, в возможности вычисления поправочных коэффициентов в промышленном масштабе. А производители спектрографов не могли создать образцы сплавов, поскольку в их распоряжении не было литейного цеха (меня неоднократно просили продать или сдать им в аренду эти образцы), и поэтому не могли гарантировать точность результатов, полученных с помощью спектрографии.

В итоге на протяжении пяти лет, пока не появился новый метод возбуждения атомов, не связанный с электрическим разрядом, мы имели сильное конкурентное преимущество, и вновь оно возникло благодаря тому, что Макс принимал решения как предприниматель, а не как администратор.

## История о том, как я оказался во главе FAVI

Компания AFICA была создана в 1966 г. Сначала я работал там химиком, потом обучил ассистента, затем еще одного. Вернувшись к своей специальности металлурга, я доработал несколько сплавов в соответствии с потребностями клиентов, начал ездить по Франции, а затем и за границу, занимаясь технической поддержкой клиентов (выбор сплавов, консультации по проектированию систем подачи топлива и материалов...). В какой-то момент я занялся изучением рынков сбыта и продажами.

В начале 1970-х гг. один из наших клиентов, компания FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu, «Литейные цеха и мастерские Вимё») столкнулась с серьезными финансовыми проблемами. Тогда господин Руссо решил купить эту компанию и сделать ее подразделением AFICA.

Почему-то он считал меня армянином, несмотря на все мои объяснения, что мой дед был уроженцем немецкой части Швейцарии, что в связи с этим у меня двойное гражданство и что моя фамилия – Зобрист – происходит от слов *zu oberste*, означающих «идуший сверху» (вероятно, мои предки были пастухами). Для босса это не имело никакого значения – раз у меня борода, значит, я армянин и должен уметь торговаться.

Время от времени он просил меня съездить на завод FAVI в Пикардии и организовать какое-то подобие маркетинга для ее сотрудников, которых он считал отличными технологами, но плохими коммерсантами. Он часто говорил: «Они знают, как работать, но не работают над тем, чтобы о них знали».

Параллельно с этим я занимался разработкой сплавов (в основном для вилок переключения передач) совместно с коллегами из FAVI для их клиентов, поэтому каждые две-три недели ездил в Пикардию из Реймса, где я тогда жил и где у меня было много профессиональных и личных связей.

В начале 1980-х гг. Доминик, управляющий директор FAVI, решил уйти со своего поста и заняться литьем пластмасс. Господин Руссо попросил меня найти ему преемника, что я и сделал, однако кандидаты, которых я предлагал, его все время чем-то не устраивали, а время шло.

Однажды весенним утром он позвонил мне и спросил, что я делаю. Я ответил: «Ничего особенного». На что он сказал: «Приезжай ко мне».

Я отправился в его офис в Реймсе, не слишком задумываясь о целях этой встречи – Макс, когда ему было скучно, часто приглашал своих сотрудников на обед. У тех из нас, кто работал в AFICA и FAVI, был несколько необычный статус по двум причинам: во-первых, Макс был их единственным акционером (в P.U.M. у него были и другие партнеры), а во-вторых, все работающие со сталью и железом считали медь чем-то вроде сокровища – некоторые из тех, кто занимался металлоломом, даже закапывали ее в землю (в прямом смысле, чтобы спрятать от воров... и налогов) и доставали обратно лишь во времена экономического кризиса или когда было нужно заменить старый *Posclain* (экскаватор известного в то время французского производителя).

Я вошел в огромный офис Макса. Он попросил меня сесть в глубокое кресло – одно из тех, которые часто встречаются в директорских кабинетах, а затем небрежным жестом подтолкнул ко мне по красивому столу наполеоновских времен золотую 20-долларовую монету со словами: «Я не особо суеверен, но она может принести тебе удачу».

Я выпрямился в кресле, думая, что он собирается меня за что-то похвалить. Но следом он запустил в мою сторону уже знакомую мне книгу Огюста Детёфа «Кондитер Барентон». На первой странице я увидел посвящение: «Надеюсь, тебе пригодятся мысли человека, который сумел остаться умным, получив образование». И подпись: «Макс Руссо».

В этот момент я решил, что, видимо, допустил какую-то ошибку – вспомнил, как пару лет назад прилюдно сморозил глупость за обедом, и Макс подписал меня на литературный журнал «Обозрение Старого и Нового Света» с комментарием: «Парень, тебе не хватает культуры!»

Я приготовился к тому, что вслед за золотой монетой и книгой меня ждет холодный душ, но он лишь встал, обошел вокруг стола и сказал: «Пошли». «Куда?» – спросил я. «Увидишь!»

Мы вышли из здания к ожидавшему нас вертолету. Макс сел рядом с хорошо знакомым мне пилотом – по выходным он управлял самолетом в парашютном клубе, который организовали мы с друзьями. Я устроился сзади, расслабился и, ни о чем не думая, стал беззаботно любоваться открывающимися видами.

Через час мы долетели до Пикардии и приземлились на лужайку перед заводом FAVI. Доминик, услышав шум, сразу же устремился к вертолету. Босс сказал ему: «Собери всех сотрудников».

Ожидая, пока все соберутся, мы с Домиником и боссом разговаривали о том о сем, а пилот оставался в кабине.

Когда весь завод (около сотни человек) вышел к нам, Босс сказал: «Доминик хорошо поработал и теперь хочет уйти – это его право, я ему разрешаю» (обычно Макс не нравилось, когда от него кто-то уходил).

Затем он обернулся, указал на меня и заявил:

*– А это – его преемник!*

Не говоря больше ни слова, он вернулся в свой вертолет и улетел. Я остался стоять рядом с Домиником перед всем заводом, с книгой о Барентоне в одной руке и с золотой монетой в другой, внезапно осознав: только что произошло нечто важное.

Доминик спросил, ожидал ли я этого, и я ответил, что даже не предполагал – у меня была квартира в Реймсе, я только что устроил все, чтобы стареющие родители моей жены поселились по соседству, дочь ходила в школу в Реймсе, там же работала и моя жена. Я был президентом и тренером парашютного клуба, и у меня даже в мыслях не было уезжать из этого города.

Что ж, попытка не пытка. Доминик помог мне найти номер в местной гостинице, я созвонился с женой, а затем провел в городе несколько дней, не вполне понимая, что мне теперь делать. В течение следующих трех недель я не получил от Босса ни одной весточки. А потом он позвонил: «Ну что, они тебя не съели? Значит, остаешься...»

Так я стал преемником Доминика – не вполне по собственной воле, но, к счастью, это предприятие не было мне совсем чужим, так как за последние несколько лет, во время своих регулярных приездов по «маркетинговым» и «металлургическим» вопросам, я завел сильную и искреннюю дружбу с теми, для которых теперь оказался новым «боссом»...

## **История о четырех месяцах моего «туризма» в FAVI**

Мое появление в FAVI оказалось неожиданным. Я никогда не думал, что однажды мне выпадет шанс управлять такой прекрасной компанией, и был совершенно к этому не готов. Я предложил Доминику, чей уход был запланирован на конец июля, что начиная с апреля и до последнего дня его работы я буду только наблюдать, ничего не делая, ни к чему не прикасаясь.

Я устроился в свободном кабинете и, как любой хороший турист, проводил время в прогулках по заводу, разговаривал со всеми, кого встречал и посещал все совещания, не принимая никакого участия в работе компании. Доминик был человеком с сильными этическими принципами, он никогда не комментировал своих действий и не давал публичной оценки действиям своих заместителей. Он великолепно управлял предприятием – так, как это было принято в 1970-е гг.

- В его офисе на втором этаже было окно с видом на производство.

- Для контроля сотрудников использовалась система карточек, работавшая по принятым в то время внутренним правилам:

## **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.