

## УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19



ИНТЕРВЬЮ С ДЖИМОМ ЛОРИ, ПРЕЗИДЕНТОМ  
И ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ STANLEY BLACK & DECKER

16 АПРЕЛЯ 2020 г.

### УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19

«Я думаю, что люди, проходя через этот кризис, усваивают очень важные уроки о том, как нужно использовать технологии, и в отношении искусства возможного».

ДЖИМ ЛОРИ  
Президент и генеральный директор  
Stanley Black & Decker, Inc.



**Мартин Ривз:** *Какие из введенных вами антикризисных мер представляются вам наиболее интересными?*

**Джим Лори:** Хочу сказать, что это просто удивительно, сколько опыта можно приобрести за считанные недели, управляя компанией в кризис, вызванный COVID-19. Это весьма ценный опыт. Мы хорошо справляемся в сложившихся обстоятельствах, но для

этого потребовалось много креативности и много терпения.

Один из самых важных моментов в нашем случае заключается в том, что у нас более сотни заводов. Чтобы продолжать производство продукции, необходимо поддерживать в рабочем состоянии цепочки снабжения и предприятия, следить, чтобы поступали необходимые материалы, а люди выходили

на работу, но при этом была обеспечена безопасность. Нам очень сильно помогло то обстоятельство, что буквально в начале этого года мы консолидировали нашу производственную деятельность. Этот шаг планировался около года. Мы создали производственный хаб в формате «индустрии 4.0» в Хартфорде, штат Коннектикут. Он связывает воедино более сотни заводов, собирая данные производственных систем в реальном времени.

Когда разразился кризис, мы в полной мере оценили выгоды наличия такого хаба — своего рода центрального штаба по управлению операциями, который обеспечивает нас данными и информацией о работе всех предприятий. Он позволяет нам быстро реагировать на возникающие проблемы. Благодаря этому инструменту решения, найденные нами на базе отдельно взятого предприятия, легко можно довести до сведения всех остальных участников системы.

**Мартин Ривз:** *Сегодня компании реагируют на кризис, в основном управляя жизненно необходимыми объектами, корректируя схемы работы цепочек поставок, внедряя санитарно-гигиенические стандарты и устанавливая политику по работе из дома. Мы предположили, что организациям необходимо также задумываться о собственной стратегии на периоды рецессии и восстановления, а также в целом о переосмыслении места бизнеса в мире после COVID-19, на перспективу около года. Что вы думаете об этих категориях и что предпринимаете в их отношении?*

**Джим Лори:** Давайте посмотрим правде в глаза: это будет не просто рецессия, а, скорее всего, глубокая рецессия. Для нас это стало очевидным на ранней стадии, хоть мы и не знаем точно, как долго она продлится и насколько глубокой будет. Так что буквально в первую же неделю, когда пришло понимание, что в производственном секторе экономики следует ожидать сбоев, мы приступили к планированию сценариев. Рассмотрев несколько, в конечном итоге остановились на трех.

В связи со сценарным планом мы ввели в действие подход, предусматривающий поэтапное исключение издержек, начав с косвенных мер. Мы тратим 1,7 млрд — это внушительная сумма, здесь есть с чем работать. Однако, когда речь зашла о затратах на персонал, компенсациях и льготах, мы применили гибридный поэтапный подход, в рамках которого кто-то переводится на четырехдневную рабочую неделю, кого-то отправляют в 90-дневные отпуска без сохранения зарплаты, а кто-то подпадает под сокращение. Это позволило нам сформировать некий базовый сценарий, объединяющий эти три подхода.

И при этом у нас в запасе есть еще один план. Через месяц-другой мы вновь оценим ситуацию. Независимо от того, будет ли рецессия V-образной, U-образной или L-образной, нам удастся подстроиться. Меры по экономии, которые сейчас несут скорее временный характер, можно будет в случае необходимости перевести в разряд постоянных. Наш подход в отношении подготовки к рецессии и восстановлению таков: начинать надо решительно. Затем, действуя оперативно, не терять твердость на протяжении кризиса и выйти из него еще более уверенной поступью.

Что касается переосмысления бизнеса как такового, я считаю уместным подождать еще несколько недель, прежде чем мы по-настоящему возьмемся за это. Однако возможность поработать над такой задачей действительно вдохновляет людей. Так что, как только пыль уляжется и мы реализуем наши меры в отношении затрат, мы оперативно сформируем небольшую группу из представителей высшего руководства, в рамках которой лучшие умы компании будут собираться на еженедельные совещания для проведения мозговых штурмов по оценке возможностей использования ресурсов нашей компании в условиях различных бизнес-моделей. Мы также рассмотрим возможности приобретений — другие компании могут ослабнуть в кризис и стать более привлекательными объектами покупки.

**Мартин Ривз:** Думаю, что по-настоящему трудным в переходе от реакции на падение к восстановлению является тот факт, что может понадобиться сократить производство, скажем, со 100 до 50, а потом увеличить до 120, после чего, возможно, опять сократить до 80. Что вы думаете о сокращении объемов при сохранении возможностей роста?

**Джим Лори:** Да, я думаю, что именно так и работает наш поэтапный подход. Потому что, если у вас введена четырехдневная рабочая неделя, люди по-прежнему получают зарплату и никуда не уходят, можно просто вернуть пятый день, как только это станет целесообразным с экономической точки зрения. Если людей отправили в 90-дневный отпуск без содержания и продлевать его сверх 90 дней нет необходимости, они в большинстве случаев возвращаются на свои рабочие места. Однако если всё пойдет по сценарию, который я называю пессимистическим, то сохранять прежнюю численность персонала будет неуместно. Ее придется приводить в соответствие с имеющимися возможностями. При таком взгляде на ситуацию нужно будет выявить то, что не создает ценности в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. И все эти виды деятельности придется прекратить.

**Мартин Ривз:** Каждый кризис несет с собой и возможности, по крайней мере для некоторых. Могу предположить, что строительная отрасль сталкивается с довольно масштабными сложностями прямо сейчас. Видите ли вы признаки появляющихся возможностей в некоторых направлениях вашего бизнеса?

**Джим Лори:** Довольно интересная ситуация складывается, к примеру, в магазинах товаров для ремонта в Северной Америке. Благодаря мерам самоизоляции очень много людей сидят дома и решили взяться самостоятельно за давно откладываемые ремонты. Можно было бы ожидать, что в условиях такой низкой экономической активности, которую мы можем наблюдать сейчас, оборот таких

магазинов тоже сократился. Однако на самом деле у них все в порядке, и наша продукция сейчас очень хорошо продается на рынке товаров для самостоятельного ремонта.

**Мартин Ривз:** Могу себе представить. Я сам взялся за кое-какой ремонт.

**Джим Лори:** Прекрасный способ скоротать время. Я не особенно могу этим заниматься, поскольку пытаюсь руководить компанией из своей спальни, но если у кого-то есть чуть больше времени — по какой бы то ни было причине, — это действительно прекрасное времяпрепровождение.

**Мартин Ривз:** Одной из основных характеристик этого вируса является его очень высокая contagiousность и, соответственно, короткое время удвоения количества заболевших. Так что скорость развития эпидемии действительно слишком высока для большинства организаций. Смогли ли вы увидеть появившиеся в условиях кризиса возможности для повышения гибкости вашей организации или экосистемы в целом? А для вашей устойчивости к внешним потрясениям?

**Джим Лори:** Да, мы видим возможности на этом фронте. Прежде всего, мы можем воочию наблюдать стили руководства и выявлять настоящих «боевых генералов», обладающих навыками и способностью вести за собой во времена кризиса.

Подкупает готовность и даже страсть, с которой наши люди увлекаются процессом и делают полезные для общества вещи, требующие от нашей компании использования ресурсов, инноваций и талантов для решения стоящих перед обществом задач. В качестве содействия этому процессу мы, в частности, создали специальное подразделение — Глобальную рабочую группу по взаимодействию с населением. Мы также занимаемся проектами разработки систем питания для респираторов. В скором времени запустим производство биоразлагаемого санитарей-

зера, это можно делать в больших объемах на одном из наших венчурных предприятий. Мы работаем с консорциумом компаний над проектом 3D-печати медицинских щитков и масок для защиты, по эффективности не уступающих маскам N95.

На самом деле перечень того, над чем мы работаем, очень длинный. Когда появляется хорошая идея, рабочая группа помогает оперативно ее реализовать, будь то содействие в скорейшем согласовании Управлением по контролю продуктов питания и лекарственных средств США, проведение испытаний или обеспечение необходимых ресурсов.

В то же время мы уделяем внимание тому, чтобы наша цепочка снабжения работала, клиентам предоставлялось необходимое обслуживание, а сотрудники были окружены заботой и находились в безопасности. Мы сегодня переживаем небывалый всплеск активности, цель которой — ориентировать ресурсы и таланты на оказание помощи всему миру в борьбе с кризисом.

**Мартин Ривз:** *Как вы думаете, многое из этого приживется после кризиса? Мне, например, интересно, что произойдет с экологической повесткой, когда все закончится. До сих пор работу по уменьшению углеродного следа во многом можно назвать совершенно бесплодной, однако в последнее время все же удалось уменьшить углеродный след, причем в некотором роде непреднамеренно. Какой вы видите эволюцию экологической повестки и вопросов устойчивого развития после кризиса?*

**Джим Лори:** Знаете, мне хочется верить, что всё радикально изменится, в том смысле, что шаги в этом направлении могут ускориться и дополнить те усилия, которые уже сегодня прикладывают многие компании и которые во многом остаются недооценены широкой общественностью. Я имею в виду работу таких организаций, как Всемирный экономический форум и Круглый стол по проблемам бизнеса, а также действия участвующих в них компаний.

Вопросы социальной ответственности волнуют нас с 1843 года, когда была основана Stanley. Как генеральный директор на протяжении последних четырех лет я делал и делаю все, что в моих силах, чтобы вдохновить сотрудников и компанию сохранять и усиливать наши позиции в качестве социально ответственного бизнеса. Я думаю, что сейчас ситуация изменится таким образом, что все больше компаний будут проявлять активность в этой сфере. И, по-моему, это прекрасно. Поскольку, как мне кажется, именно сейчас становится ясно, на что действительно способны корпорации, есть шанс, что эти перемены приживутся. А уровень доверия людей к руководству корпораций со временем будет расти.

Эту эпидемию, о которой нас предупреждали многие известные люди, просто игнорировали, пока она не переросла в кризис. Я надеюсь, что данный урок будет усвоен правительствами всего мира. Если что-то не является серьезной проблемой сегодня, нельзя быть уверенным, что оно не обернется экзистенциальным кризисом завтра. Благодаря наличию достаточно умных людей, которые с энтузиазмом помогают обществу противостоять некоторым из стоящих перед нами вызовов, я надеюсь, со временем мы продвинемся дальше в таких вопросах, как экологическая повестка.

**Мартин Ривз:** *Видите ли вы какие-то значительные и долговременные изменения в характере спроса? Очевидно, что происходит множество временных изменений: люди не могут ходить по магазинам, поэтому пользуются доставкой и сами затевают ремонты. Но видите ли вы какие-то фундаментальные сдвиги в характере потребительского спроса с течением времени?*

**Джим Лори:** Знаете, я думаю, что люди, проходя через этот кризис, усваивают очень важные уроки о том, как нужно применять технологии, и в отношении искусства возможного. Стиль жизни и формат работы могут очень сильно измениться в посткризисный период.

Думаю, когда появится вакцина, многое может вернуться в привычное русло, если люди этого захотят. Мы вообще существа социальные, так что, вероятно, сохранится стремление вернуться к обычному распорядку. Но я также думаю, что те уроки, которые были усвоены по части технологий, и новые знания об искусстве возможного с большой долей вероятности изменят характер спроса. Наша выручка от электронной коммерции составляла около 10% от общей, но в последние четыре-пять недель этот показатель резко подскочил. И мне это не кажется временным явлением. Я полагаю, что эта тенденция так или иначе складывалась в мире, и после кризиса она может проявиться еще отчетливее.

**Мартин Ривз:** *В разных частях мира кризис развивается по-разному, где-то он пока ударил не так сильно. Что бы вы хотели сказать лидерам на основании личного опыта, на чем им следует сосредоточиться, чтобы принимаемые меры реагирования были максимально эффективными?*

**Джим Лори:** Думаю, что самая тяжелая глава еще впереди. Причем развивающиеся рынки гораздо уязвимее по причине более слабых систем здравоохранения и ограниченности ресурсов. Кроме того, социально-экономические условия не особенно способствуют соци-

альному дистанцированию. Так что сейчас речь не идет об экономическом росте, которого мы ожидаем от развивающихся стран с течением времени, меня сейчас скорее беспокоят возможность гуманитарного кризиса и те экономические последствия, которых с высокой вероятностью следует ожидать в этих странах. У меня пока нет готовых решений, но развивающиеся страны для нас – важное направление деятельности. Я поднимал этот вопрос на совете высших руководителей по рискам (это еженедельное совещание семи руководителей, на котором мы обсуждаем возникающие проблемы и наш возможный ответ на них). Он стоит на повестке дня, и мы намерены в ближайшую пару недель активно проводить мозговые штурмы, чтобы попытаться понять, как нам подготовить сотрудников на развивающихся рынках к тому, что им предстоит. Пока массовое производство вакцины не будет налажено во всем мире, я думаю, что это останется серьезной проблемой.

**Мартин Ривз:** *Джим, спасибо за то, что уделили мне время, и за то, что поделились личным опытом работы руководителя во времена кризиса, вызванного COVID-19.*

**Джим Лори:** Спасибо, Мартин. Будьте осторожнее. Берегите себя.