



ПРАВИЛА ВХОЖДЕНИЯ В ШТОПОР

У рынка мебели нет своего «персонального» вектора развития. Все его взлёты и падения всегда были производными от событий в общемировой экономике. И едва для экономики наступали тяжёлые времена, как спрос на мебельные изделия сокращался в прямом соответствии с масштабами рецессии в целом. Конечно, региональные или национальные градации мебельного спроса продолжали существовать и при кризисах, но, как бы ни различалась крутизна национальных векторов развития отрасли, общее их направление было повсюду одинаковым – вниз, и только вниз. Этой общности не удалось избежать даже благополучным «нейтралам» Второй мировой: и в Швеции, и в Португалии, и в Швейцарии объёмы продаж мебели смогли выйти на довоенный уровень только к концу сороковых годов.

Сегодня, когда период бурного развития мировой экономики вновь сменяется рецессией, заголовки отраслевой прессы свидетельствуют, что и в эпоху глобализации мебельщики не склонны считать свой сектор рынка счастливым исключением – ни в Европе, ни в Азии, ни в иных регионах. «На протяжении ближайших 18 месяцев мы будем сталкиваться с крайне тяжёлой рыночной ситуацией», – прогнозирует Пол Фарли, заместитель редактора журнала британских мебельщиков Furniture Production. «Спад мебельных продаж уже проявляется в значительном ужесточении конкуренции» – констатирует японская «Кагу Симбун». «Прощание с эпохой низкой себестоимости» – заголовок из мексиканского журнала Porta Mueble.

При всей тревожности этих трезвых оценок, их никак не отнесёшь к проявлениям пессимистического фатализма: за ними стоят развёрнутые программы вполне конкретных действий по вполне конкретным направлениям. Главным из которых является как раз вышеупомянутая глобализация современного мебельного рынка.

КОСТЯШКА, КОТОРАЯ ВАЛИТСЯ ПЕРВОЙ

Рыночные перипетии недавних десятилетий подтверждают справедливость наблюдения героя давнего гангстерского фильма «Принцип домино»: «Хочешь свалить всех – толкай первую костяшку. Толкнешь какую-то из последних – остальные устоят». Вспомним: азиатский финансовый кризис конца девяностых нанёс удар только по региональным компаниям – за пределами Юго-Восточной Азии мебельный бум продолжал набирать обороты, как ни в чём не бывало. Крах аргентинского песо в 2003 году не помешал другим южноамериканским странам наращивать мебельное производство прежними темпами. Однако весной 2008 года ситуация совершенно иная: валится именно «первая костяшка» глобальной цепочки. Спад потребительской активности ударил по самой мощной экономике мира – американской.

Поскольку Соединённые Штаты одновременно являются и крупнейшим в мире мебельным рынком, то последствия тамошней рецессии уже начали крайне болезненно сказываться даже на столь динамично развивавшейся мебельной отрасли, как китайская. Анализируя контрактные итоги первого квартала, сингапурский журнал Furniture & Furnishings отмечает, что сохранение нынешних параметров американской рецессии на протяжении всего 2008 года наверняка обречёт на гибель как минимум 20 % китайских мебельных предприятий. Если же кризис усугубится, то лавина банкротств способна похоронить и до трети производственных мощностей. Это в Китае-то, который с полным основанием считается флагманом мирового мебельного экспорта! Менее солидным «кораблям» мировой экспортной флотилии американский кризис сулит куда худшие неприятности: например, поставки в США бразильской мебели уже сократились более чем наполовину, вызвав массовые увольнения на всех предприятиях отрасли, связанных с амери-



канским рынком. То же самое происходит в Аргентине, Мексике и (хотя пока ещё в меньшей степени) в Канаде. Европейский экспорт в Штаты из-за стремительного падения доллара относительно евро практически прекратился, а банкротства банков, обслуживавших американское направление, стали будничным явлением. Как и сообщения о повсеместном пересмотре прежних оптимистичных прогнозов национального развития.

НЕПОДРАЖАЕМЫЕ

Хозяин Белого дома предпочитает упорно не замечать всех этих зловещих признаков, поэтому слово «кризис» в лексиконе президентской администрации считается по-прежнему запретным. На недавней встрече с Бушем финансовая элита страны, отказываясь верить собственным ушам, услышала от президента вместо чёткой программы борьбы с рецессией обычную напыщенную риторику: «Вы помогли превратить Америку в предмет зависти целого мира!». Учитывая, что речь произносилась 14 марта, всего день спустя после падения ещё одного нью-йоркского банковского гиганта Bears Stearns, слова президента звучали откровенной издёвкой.

Обозреватель «Нью-Йорк Таймс» Гэйл Коллинз назвала высмеянного ею Буша «неподражаемым», но это явная несправедливость по отношению к большинству его европейских коллег: они с точно такой же неподражаемостью продолжают делать хорошие мины при очень плохой игре. Ангела Меркель, например, не устаёт повторять, что рост германской экономики положительно сказывается на ситуации рядовых немцев, тогда как статистика утверждает обратное: доходы граждан ФРГ с последовательным ускорением сокращаются вот уже третий год и упали до уровня 1986 года! Мебельная индустрия страны ощущает это сокращение, как никто другой. «Экспорт – главный мотор развития!» – свидетельствует статья из последнего номера журнала немецких мебельщиков НК. А передовая того же номера честно предупреждает читателей: «Ценовая спираль раскручивается».

В отличие от «неподражаемых» политиков, производственники лишены возможности уходить от выборов до выборов в комфортабельный виртуальный мир властных кабинетов – каждый день и каждый час все участники мирового мебельного рынка ориентируются только на реальность своих закупок, своих цехов и своих продаж. Какова же программа действий, предлагаемая сегодня своим членам отраслевыми ассоциациями и прежде всего ассоциациями американскими, очутившимися, пусть и не по своей воле, в эпицентре мирового спада?

На совещании по подготовке ежегодной конференции деревообрабатывающей индустрии США и Канады, которая состоится в конце апреля на калифорнийском курорте Ла Куинта, вице-президент Ассоциации поставщиков мебельных комплектующих Америки WСМА Джон Ллевеллин (в прошлом лётчик-испытатель) предложил видение ситуации, которое было полностью поддержано его партнёрами по совещанию:

«Похоже, что всем нам приходится входить в



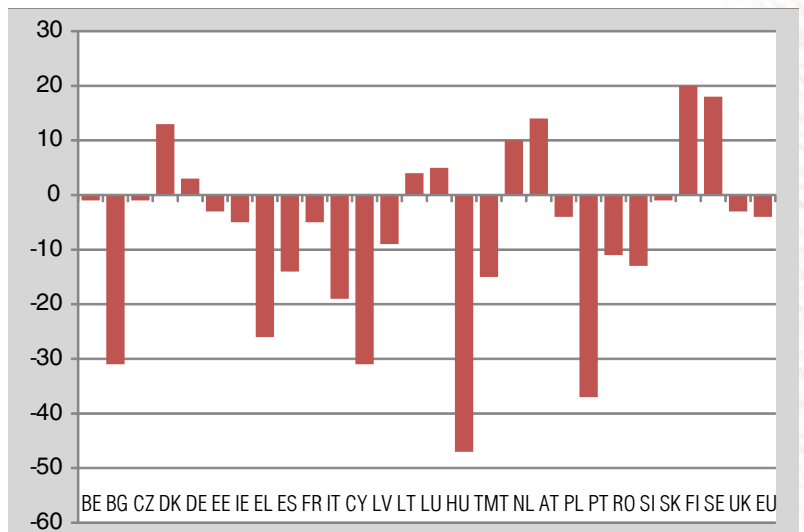
штопор. Ничего устрашающего в этом нет, если придерживаться правил. Не вдаваясь в авиационную специфику, перечислю самые общие. Правило первое: не паникуй, удерживай управление, и ты вернёшься в нормальный режим так же успешно, как это тысячи раз делали другие. Иначе говоря: в истории отрасли это не первый и даже не двадцать первый спад. Тот, кто сохранял жёсткий контроль за своим бизнесом, выходил из всех былых кризисов с минимальными потерями. Правило второе: точно определи направление вращения и поступай соответственно. Иначе говоря – работай с рынками, спеши туда, где спрос растёт, а не падает! Правило третье: наращивай скорость. Иначе говоря – наращивай производительность. Правило четвёртое, которое применительно к гражданской авиации может считаться изначальным: помни о пассажирах! Джентльмены, у нас за спиной триста миллионов пассажиров! Иначе говоря: заботу о благополучии наших покупателей мы должны считать **Правилом Номер Один**, главным условием выхода из штопора».

Политики источают оптимизм, утверждая, что ситуация остаётся полностью под их контролем и оснований для тревог нет

ПРАВИЛО НОМЕР ОДИН

Казалось бы, «забота о пассажирах», т. е. о скорейшем увеличении зарплаток массы ря-

Графики мебельных продаж свидетельствуют об обратном: «костяшки» начинают валиться уже не только в США, но и в Европе





довых покупателей, лежит вне границ отраслевых возможностей – это чисто правительственная сфера макроэкономики. В ассоциациях, от Штатов до Филиппин, это прекрасно понимают, памятуя о том, что всеми выходами из кризисов национальные экономики были обязаны исключительно голосам избирателей. В том числе и голосам организованных ассоциациями мебельщиков. В начале тридцатых годов члены WCMA (тогда это старейшее в Америке отраслевое объединение было известно под аббревиатурой HDMA) вместе с другими индустриальными объединениями единогласно поддержали на выборах «новый курс» Франклина Делано Рузвельта – и страна преобразилась буквально за несколько лет. В нищезавоеванной Германии профсоюзы, ремесленные гильдии и новорожденные ассоциации призвали соотечественников отдать голоса известному экономисту Людвигу Эрхарду – и стали таким образом его коллективными соавторами в создании знаменитого «немецкого чуда». Этот вполне осознанно контролируемый «выход из штопора» неоднократно повторялся во множестве стран, от Ирландии и Турции до Сингапура и Новой Зеландии, – всюду, где в трудную для экономики минуту производители, профсоюзы и всё деловое сообщество в целом ставили во главу угла заботу о собственных «пассажирах».

И, наоборот, там, где бизнес впадал в панику или упускал контроль за экономической ситуацией, считая, что политику следует оставить политикам, штопор всегда переходил в неуправляемое падение, завершавшееся то дефолтами, наподобие тайландского, то революциями, наподобие иранской, а то и безумием кровавой кенийской резни. К счастью, примеров отраслевой политической индифферентности становится всё меньше – уж слишком дорогой ценой она обходится и «экипажам», и «пассажирам».

Ещё два года назад наш журнал писал о решимости австралийских мебельщиков поддержать оппозицию правительству Говарда, игнорировавшего интересы отрасли (и многих других производителей). Позиция индустриалистов была тщательно разъяснена избирателям, и сегодня у власти уже находятся гораздо более внимательные к «пасса-

жирам» люди, а показатели спроса на мебель впервые за последние 6 лет устремились вверх.

Правительство Малайзии считалось одним из наиболее компетентных и наименее коррумпированных в Юго-Восточной Азии, но средний и малый бизнес страны решил, что лучшее – враг хорошего, обеспечив на выборах 8-го марта победу оппозиции, предложившей продуманную программу ро-



Там, где «забота о пассажирах» считается Правилком Номер Один, продажи по-прежнему идут в гору – пусть даже и не столь резво, как раньше

ста благосостояния провинциальных штатов. Мебельщики, деревообработчики и лесозаготовители оказались в числе самых активных пропагандистов этой программы и были вознаграждены вхождением во власть рекордного количества популярных во всей стране представителей провинциального отраслевого бизнеса – малайцев, индусов, китайцев.

Во время предвыборной кампании в США ассоциации (традиционно республиканские, как и весь бизнес), проигнорировав политкорректные лозунги защитников однополых браков и запретов на аборт, целиком сосредоточились на поддержке программ, предусматривающих перераспределение сверхдоходов крупных корпораций в пользу «замороженных» зарплат рядовых американцев. В результате единственным кандидатом от республиканской партии стал последовательный противник «промиллиардерской» политики Буша – сенатор Джон Мак Кэйн.

Можно не сомневаться: там, где забота о пассажирах считается Правилком Номер Один, выход из кризисного штопора будет достигнут в кратчайшее время и с наименьшими потерями.

ГДЕ РАСТЁТ СПРОС?

«Спешите туда, где спрос не падает, а растёт» – совет, конечно, хороший, но применим ли он к периоду глобальной рецессии? Ведь на то она и гло-

Флаг Малайзии с призывом к участию в выборах не был чисто декоративной деталью павильонов МИФФ: мебельщики страны отдали свои голоса за дальнейшие реформы





бальная, чтобы сказываться на всех участниках мирового мебельного рынка! Она действительно сказывается. Но в разной степени и (как и говорил Ллевеллин) в разном направлении: где-то стагнирует экспортный сектор, где-то замирает внутренний рынок. Точно определиться с этим направлением – значит, обеспечить собственному производству дополнительный потенциал развития. Обратим внимание на обязательность слова «точно» – никакие приблизительные прикидки на глазок в этом случае плодов не приносят.

Зато прецизионное определение способно обеспечить щедрую отдачу даже там, где «навскидку» ситуация представляется абсолютно провальной. В этом отношении показателен пример польского предпринимателя Богдана Качмарека, недавно открывшего филиал своей фирмы по производству мебельных обивок и матрасов Com.40 в... США – там, откуда и собственные-то производители давно перебрались в аутсорсинговые края. Но Качмарек ушёл в своём анализе сразу четыре фактора: быстро возрастающую стоимость контейнерных пере-



Апрельский Хай-Пойнт не испытывает недостатка в посетителях – это именно те реалисты, кому придется выводить отрасль из штопора, в который ее ввергла виртуальная власть.

возок, стабильность американских зарплат, рост безработицы и расширяющееся присутствие IKEA. Предложенные польским бизнесменом условия снабжения его изделиями шведских центров в Северной Америке оказались вне конкуренции, сделав Com.40 не только основным поставщиком шведов, но и желанным гостем штата Виргиния. Его губернатор Тимоти Кейн настолько обрадовался появлению дополнительных 800 рабочих мест, что поспешил добавить к 36 миллионам долларов польских инвестиций ещё и 2,4 млн от штата – на программу повышения квалификации сотрудников новой фабрики.



Не менее впечатляющ и вьетнамский опыт уверенного закрепления на таких, казалось бы, диаметрально противоположных по характеристикам рынках, как северная Африка и Соединённые Штаты. Определение той истины, что лёгкая недорогая мебель пользуется сегодня у американцев совершенно тем же спросом, что и у ливийцев или марокканцев, позволило Вьетнаму увеличить свои мебельные продажи в США на 36 %, доведя их за минувший год до 1,2 млрд долларов. В 2008 году он намерен взять барьер в 1,6 млрд долларов. Выдвигаемые Белым домом обвинения в демпинге вьетнамские мебельщики категорически отвергают. *«Доступность наших цен обеспечивается не государственными субсидиями, – говорит торговый советник посольства ВНР в Вашингтоне Нго Ван Туан. – Её создаёт ювелирная подгонка мебельщиками уровня производительности труда под возможности конкретного рынка»*. Как видим, речь идёт даже не о точной, а о ювелирной работе на осваиваемых рынках. Каковы её инструменты?

СЕКРЕТЫ ЮВЕЛИРНОЙ ПОДГОНКИ

Третье правило вхождения в штопор – это, согласно всё тому же Джону Ллевеллину, неуклонное наращивание производительности труда. Статистика Международной организации труда свидетельствует, что в этом плане у отрасли имеются практически неограниченные возможности для совершенствования: если, например, в США часовая выработка мебельщика составляет сегодня 52 доллара, то у его норвежского коллеги – целых 70. На Филиппинах она падает до \$ 34,8, а в Люксембурге достигает \$ 70,5. Это почти впятеро больше лаосских показателей, но в полтора раза меньше тайваньских. Словом, в гонке за мебельными лидерами участникам есть, куда стремиться. Отстающие стараются преодолеть разрыв за счёт экономии на оплате труда, но этого ресурса, как правило, надолго не хватает: даже в Бангладеш зарплаты стали подрастать по 10–12 % в год.

Естественным выходом из положения представляется интенсивная автоматизация и роботизация

Населённая покупателями планета IKEA живет по своим законам: даже там, где все «внешние» продажи мебели падают, «внутрипланетарные» продажи по-прежнему растут



Если бы не Восточная Европа, немецкий мебельный экспорт вошел бы в штопор ещё в 2007 году

производств: как известно, техника прибавок заработной платы не требует. К этому универсальному ускорителю стали прибегать во множестве стран, от Румынии до Тайваня, но быстро выяснилось, что сам по себе переход на роботов никаких преимуществ в гонке производительности не даёт. Во-первых, он требует высококвалифицированных (и высокооплачиваемых) сервисных специалистов, которых чаще всего приходится «импортировать», а во-вторых, роботизированное предприятие всегда нуждается в идеальной инфраструктуре: какой смысл, скажем, колумбийцу выходить с помощью роботов на 120-долларовую производительность, если потом плоды этой производительности будут сутками пробиваться к ближайшему порту по битым горным дорогам сквозь полицейские и армейские посты? Это не говоря уже о периодических отключениях энергии из-за взорванных «наркопартизанами» линий!

Но там, где условия для автоматизации производств оказываются приемлемыми, роботы творят настоящие чудеса. И совсем не обязательно эти чудеса происходят в «старых» оплотах индустриализации, вроде ФРГ или Японии – там пологие кривые роста производительности труда в мебельной промышленности как раз «спрямляются» вот уже второй год подряд (до 1 % в ФРГ, 0,6 % во Франции, 1,6 % в Японии), зримо уступая крутым траекториям роста развивающихся стран. Особенно поражает экономистов средний темп развития блока BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай), где производительность труда, вопреки мировой рецессии, поднялась за 2007 год на 8,3 %!

Локомотивами BRIC остаются Китай и Индия, сочетающие внедрение инновационных технологий с построением современной инфраструктуры и подготовкой профессиональных кадров высочайшей квалификации. Горизонты такой стратегии хорошо иллюстрирует пример индийского мебельщика Викрама Джайна. Его фирма In Trading была основана в 1996 году, специализируясь на производстве и продажах мебели для внутреннего рынка из местных пород (шишам, тик, манго, дуб). Опираясь на кадры молодых инженеров и технологов

из университета Нью-Дели, Джайн на протяжении ряда лет постепенно заменял ручной труд роботами и автоматами, а затем «роботизировал» и само управление роботами: специалисты из соседнего информационного технопарка сумели первыми в мире приспособить для контроля полного цикла автоматического мебельного производства, отгрузки и контрактных операций стандартную майкрософтовскую бизнес-программу Navision.

Возросшая на 40 % производительность труда позволила фирме обзавестись постоянной клиентской базой в Европе и США, одновременно расширяя поставки на Ближний Восток и на внутренний рынок. Поскольку эта динамичная экспансия происходит в условиях углубляющейся мировой рецессии, можно констатировать, что третье правило вхождения в штопор сработало для индийской In Trading с предсказанной Ллевеллином эффективностью.

Срабатывает оно и в Бразилии, хотя о 40 % роста тамошние мебельщики пока не мечтают: в первую очередь им мешает недостаток квалифицированных кадров, которые приходится набирать в Европе. Предполагается, что в ближайшее время их дефицит будет восполнен за счёт центров инновационного технического образования, созданных правительством в Сан-Паулу, Витории и Белу Оризонте.

Что до россиян, то у них есть все основания думать, что уже недалёк тот день, когда локомотивом BRIC станет именно наша страна: выступая перед Госсоветом с прощальной речью, президент Путин заявил, что «Реализация инновационного сценария позволит нам добиться кардинального повышения производительности труда. В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырёхкратный рост этого показателя». Статистика утверждает, что прирост производительности составляет сейчас ежегодные 5–6 %. Помноженные на четыре (как минимум!), они призваны дать нашей индустрии именно то ускорение, которое предусмотрено третьим правилом Ллевеллина.