



Телефонные номера обычной неотложки известны каждому – в России, например, это 03, в Китае – 120, во Франции – 15, в Австралии – три нуля. Можно обратиться и в местный аналог МЧС, где звонок срочно перенаправят по назначению, в зависимости от того, угрожает ли вам сердечная недостаточность, потеря ориентации в лесу или, скажем, обвал лавины. А как быть с обвалом акций? Недостаточностью покупателей? Потерей экспортной ориентации? На первый взгляд, любые предположения о существовании такого рода неотложной помощи следует отнести к жанру фантастики, однако же наступивший финансовый кризис показал, что мировой рынок располагает вполне реальными адресатами обращения за помощью в сложных рыночных ситуациях. Естественно, помощь эта поступает без воя сирен и фейерверка мигалок, что не делает её менее эффективной. Убедиться в этом можно на примере международного рынка мебели, который пока что выглядит намного устойчивее своих собратьев из автомобильной, строительной и даже нефтяной отрасли именно благодаря использованию, образно выражаясь, «номеров рыночной неотложки». Что это за номера?

#### **НОМЕР ПЕРВЫЙ: ОТРАСЛЕВЫЕ АССОЦИАЦИИ**

В Штуттгартском промышленном музее хранится старейший известный историком пример успешных действий отраслевой «неотложки»: обращение старейшин гильдии столяров герцогства Вюртемберг, написанное за полгода до начала Тридцатилетней войны (возможности вооружённого исхода «богословских» распрей между католиками и протестантами большинство немцев не допускало). Вот о чём гильдия предупреждала своих членов: *«В предвидении близкого ожесточения папистов и допуская свойственную всем армиям склонность к конфискациям, полагаем важным рекомендовать добрым мастерам нашей гильдии поспешно обеспечить себя нужным ремесленным припасом на сколько возможно долгое время, укрыв оный припас (а равно и годных в рекруты учеников) со всею возможной тщательностью»*.

Гильдейские старейшины не ошиблись. Тяжкий каток войны многократно утюжил города и сёла Германии, на долгие годы обескровив её экономику. Вюртембергские столяры оказались в числе немногих уцелевших: едва папские войска убрались в 1648 году восвояси, как мебель из предусмотрительного княжества стала королевой рынка – ни у кого другого не осталось ни дерева, ни кожи, ни металла, а главное, не осталось самих мастеровых. Ключевым фактором успеха «отраслевой неотложки» был авторитет её старейшин в сочетании с информацией, которой они располагали и которой воспользовались в интересах своих гильдейцев.

В предыдущих выпусках этой рубрики («К спаду готовы», «Правила вхождения в штопор» и др.) мы неоднократно писали о том, что в XXI веке отраслевые ассоциации продолжают в полной мере использовать собственный авторитет и собственную информацию для того, чтобы наилучшим образом подготовить отрасль к ожидаемым рыночным переменам. Разница, пожалуй, лишь в том, что сегодня формула «в интересах своих гильдейцев» воспринимается как: «в интересах мирового мебельного рынка». Гильдией эпохи глобализации стал весь мир. Разумеется, рекомендации бразильской ассоциации мебельщиков по-прежнему обращены к бразильцам, а американской – к американцам, но грифа «Строго секретно» нет ни у Sindmoveis, ни у ANFA, ни у каких-либо иных отраслевых альянсов. Даже традиционно непроницаемые японцы настолько усвоили пользу открытости, что начали снабжать свои отраслевые порталы переводами на английский: читайте на здоровье, у нас нет секретов от мирового мебельного сообщества.

Когда повсюду всё шире используются единые стандарты, общие для всех технологии и одинаковые принципы ценообразования, то на смену былой обособленности к мебельщикам приходит ощущение работы всей мощью мировой индустрии на весь объём мирового потребления. О развитии этой тенденции свидетельствует скорость, с которой выводы национальных ассоциаций становятся предметом отраслевых дискуссий в других странах



и на других континентах. Стоило, например, той же Sindozeis предупредить своих мебельщиков об опасности попыток компенсации падения спроса за счёт снижения качества: «Нельзя экономить на покупателе. Экономить можно только на себестоимости», как про сдерживание роста себестоимости заговорили по всему мебельному миру – в Таиланде



Онлайновые издания стали самым востребованным источником свежей отраслевой информации, не зависящей ни от капризов почты, ни от хлопот с подпиской

де, Бангладеш и даже в благополучной Дании. При этом конкретная тактика сдерживания определялась ассоциациями в зависимости от специфики того или иного рынка.

В США таким «ударным направлением» стала смена рекламного курса: на пороге зимы мебельщики стали массово уходить из дорогих печатных изданий в интернет. Туда же, кстати сказать, направились и сами некогда стопроцентно печатные издания – СМИ, каталоги, отраслевая пресса. Обращаясь к своим членам с настоятельным советом менять рекламистов, ассоциация исходила из того, что он будет наверняка поддержан активно «зеленеющими» покупателями: во-первых, сетевые публикации не требуют вырубки лесов, во-вторых, – бензина на доставку тюков с прессой, и, наконец, богатейшие демонстрационные возможности сетевой рекламы не идут ни в какое сравнение с восприятием мебели на страницах любых, даже самых глянцевого издания. Экономия оказалась более чем солидной: отказ от прежних рекламных приоритетов позволил американским компаниям на протяжении всей осени выдерживать ценовые удары энергетиков, почти не меняя конечных цен.

Американский совет ухода в сетевую рекламу оказался своевременным и для соседней Канады, многих ассоциаций ЕС, Турции, Израиля, значительной части мебельщиков Азиатско-Тихоокеанского региона, но он был совершенно бесполезен для стран со слабо развитой компьютеризацией. Там разрабатывают собственные рекомендации по тактике экономии на себестоимости. Где-то они основаны на сравнительном анализе рекомендуемого оборудования, где-то предлагают методику «спрямления» производственного процесса, где-то устанавливают лимиты привлечения кредитов.

К числу самых распространённых рекомендаций ноября следует отнести усиление взаимодействия с профсоюзами, от поиска компромиссов по временному ограничению роста заработной платы до разработки соглашений по сокращению рабочей недели (опять-таки временного). В отрасли хорошо помнят историю кризисов тридцатых и шестидесятых годов, когда конфликты с профсоюзами нередко оказывались для компаний той последней соломинкой, которая ломала спину верблюда. В том, что сейчас этого не происходит даже там, где банковские неурядицы резко обострили положение с выполнением колдоговоров, – несомненная заслуга ассоциаций. Китайцы откровенно гордятся тем, что все их фирмы, вошедшие в форбсовский список «Лучшие 500», тесно сотрудничают с глобальным объединением BWI, не имея ни одного трудового конфликта. Контакты с профсоюзами позволяют многим ассоциациям прогнозировать на четвёртый квартал возобновление роста: до 3% в США, порядка 3,5% – в Великобритании, скромные, но всё равно позитивные полпроцента – в Мексике, Вьетнаме, Египте, Таиланде.

В России кризисных рекомендаций нет. Это можно было бы считать счастливым следствием нашего проживания на «острове экономической стабильности», но вот что пишет в «Коммерческих вестях» глава омской мебельной группы «Русский стиль» Владимир Аврамушкин: «Сокращение объёмов строительства повлечёт за собой и сокращение объёмов производства мебели до 30% – людям будет не до неё. Месяц назад дочь оформила ипотеку

Союз мебельщиков Северо-Запада дал участникам недавнего Лесного форума лишь одну, но зато чрезвычайно злободневную рекомендацию: использовать возможности Закона о СРО с предельной активностью





под 12,9% годовых, а сейчас банк поднял ставку до 15%». Поэтому дело, скорее всего, не в «счастливом острове». Просто общественный статус наших отраслевых объединений, противореча всей мировой практике, свидетельствует об отсутствии у них какого бы то ни было авторитета в глазах государства. А без такого авторитета давать отрасли любые рекомендации было бы опрометчиво. Реальные шансы изменить это противоестественное положение появились благодаря федеральному Закону о саморегулируемых организациях. Обсуждая его на посвящённом СРО октябрьском круглом столе, питерские мебельщики не преминули отметить среди наиболее актуальных достоинств нового закона именно «Приведение российской практики к международной». Как говорится, дай-то бог!

**НОМЕР ВТОРОЙ: ОТРАСЛЕВЫЕ ВЫСТАВКИ**

Выставочную «неотложку» справедливо называть логическим продолжением антикризисной деятельности ассоциаций. Львиная доля крупнейших выставок мира либо щедро спонсируется отраслевыми ассоциациями, либо принадлежит им целиком, и было бы странным, если бы они не воспользовались возможностями своих подопечных для дальнейшей активизации «наставнической деятельности».

В нынешний сложный для отрасли период деятельность эта уже не ограничивается одними только семинарами: очень популярной формой передачи информации стали учебные курсы и мастер-классы, проводимые как непосредственно во время выставок, так и между ними. А поскольку упоманутая нами в прошлом номере концентрация внимания отрасли на совершенствовании мебельной торговли ничуть не ослабла, то и большинство организуемых ассоциациями занятий посвящаются сейчас преимущественно освоению опыта наиболее успешных продаж.

Так, ещё задолго до октябрьского Хай-Пойнта были раскуплены все места в мастер-класс замечательного дизайнера и предпринимателя (владельца процветающей компании American Leather) Владимира Кагана, делившего с «подмастерья-

ми» секретами превращения банковского кризиса в мебельный успех. Уроки были, скажем прямо, недёшевы, но не разочаровали никого – как признался хозяин чикагской ритейлерской сети Дин Лайвизи, «абсолютно уверен, что сторицей верну каждый цент из потраченных на Владимира шестисот долларов».

Америка – страна состоятельная, но и там ассоциации стремятся сделать значительную часть рекомендуемых ими занятий совершенно бесплатными. В этом плане стоит отметить проведённую по инициативе ANFA на том же Хай-Пойнте серию практических тренировок с новыми 3D-технологиями, которые позволяют перенести в интернет совместную с клиентурой работу над проектированием мебели.



Курсы для главных бухгалтеров мебельных предприятий султаната Бруней, организованные выставкой BITE, помогают отрасли вовремя реагировать на меняющиеся биржевые и валютные реалии

Хорошим примером выставочного образования могут служить и экономические курсы с броским названием «Три рупии за одну», которые были организованы индийской ассоциацией AFMI на недавней мебельной выставке «Индекс» в Мумбае. Незвизрая на все биржевые драмы, туризм в Индию переживает сейчас нарастающий бум, спрос на новые отели огромен, отсюда и название курсов: как показывает статистика последних месяцев, каждая рупия, вложенная в строительство гостиниц, сопровождается как минимум тремя рупиями, вложенными в их меблировку. На занятиях с мебельщиками наряду с анализом способов наиболее продуктивно воспользоваться нынешним бумом рассматривались также методы включения отрасли в работу по дальнейшей интенсификации гостиничного строительства.

Аналогичная «тяга к образованию» типична для программ многих осенних выставок: канадского «Неокона», индонезийского «Экспо-ресурса», словацкого «ЛигнумЭкспо». Популярность выставочного обучения быстро растёт, причину чего верно подметил журнал мексиканских мебельщиков Mueble: «Любое теоретическое положение нуждается в практическом подтверждении точно так же, как любая школа нуждается в наглядных

Выставку в Хай-Пойнте заслуженно называют «главным мебельным университетом Америки»: ассоциация ANFA регулярно привлекает к его образовательным программам лучших специалистов страны





пособиях. На выставках, где концентрируется всё самое лучшее и самое современное в отрасли, условия обучения можно считать почти идеальными – ведь там великолепным наглядным пособием является буквально каждый стенд».

В Mueble знают, о чём говорят: его редакция, будучи членом национального союза мебельщиков Afamjal, стала одним из самых энергичных пропагандистов «выставочного образования». Что позволяет назвать очередной номер из списка отраслевых неотложек.

### НОМЕР ТРЕТИЙ: ОТРАСЛЕВАЯ ПРЕССА

Укреплению «наставляющей и организующей» роли отраслевой прессы весьма способствовал её ранее упомянутый уход в сеть. Появляясь в прежнем «бумажном» виде лишь на выставках и на рынках недостаточно компьютеризованных стран, она лишилась основной части своих прежних подписчиков, но зато обрела колоссальную новую аудиторию в интернете (равно как и колоссальные новые доходы от сетевой рекламы).

Резкое расширение круга читателей потребовало от журналистов перехода на глобальный образ мышления – вряд ли кого-либо из, скажем, финских мебельщиков могли заинтересовать местные про-



дискуссий на журнальных форумах. Состав этих форумов сегодня поистине интернационален: на сайтах китайских изданий постоянно присутствуют читатели из обеих Америк, Восточной Европы, Австралии, на индийских – новозеландцы, тайцы, скандинавы, малайзийцы и т. д.

Очень сильной стороной электронной прессы стали участвовавшие рассылки анкет под, казалось бы, банальным заголовком «Как бизнес?». Поразительное однообразие вопроса контрастирует с поразительным многообразием ответов – сказывается постоянно меняющаяся деловая конъюнктура. Обстоятельность ответов позволяет аналитикам постоянно держать руку на пульсе отрасли, претворяя обобщённый материал в соответствующие рекомендации и даже в правительственные решения. В случае достаточной оперативности реакции (характерной прежде всего для стран Юго-Восточной Азии, Канады и отчасти США) она вознаграждается соответствующей отзывчивостью аудитории на новые рассылки, что превращает анкетирование в своего рода вечный двигатель плодотворной обратной связи.

Новейшие компьютерные технологии сделали сетевые издания чрезвычайно удобными для пользователей. Теперь свежую отраслевую прессу можно получать хоть в салоне трансконтинентального авиалайнера, хоть в офисе лесной плантации на Борнео, её можно листать, распечатывать, запоминать целиком или по рубрикам, менять масштаб страниц, мгновенно отправлять любую из статей по электронной почте, в общем, с журналами стало можно делать всё, что душе угодно и что было совершенно немыслимо ещё пару лет назад.

Наиболее «продвинутые» редакции снабжают свои выпуски ещё и ссылками на электронные адреса, которые могут оказаться полезными читателям, – от смежных ассоциаций и гильдий до профильных правительственных комитетов и агентств. Таким образом, сетевая пресса как бы объединила возможности всех существующих на данное время отраслевых «неотложек», возложив на себя обязанности координатора общих усилий: собственно читательских, гильдейских, выставочных и государственных (о последних речь пойдёт чуть позже).

Никогда ещё журналисты отраслевой прессы не располагали такими возможностями, как сегодня: ценность их собственных наблюдений постоянно дополняется безграничными информационными ресурсами мировой сети

Рекомендации «Конференции лидеров», проводимой дважды в год под патронажем отраслевой газеты Furniture Today, пользуются у мебельщиков США непререкаемым авторитетом

блемы, волнующие их бразильских коллег. Местных проблем от глобального образа мышления, естественно, меньше не стало. Но на электронных страницах они теперь подаются уже совершенно в ином контексте – в прямой связи с мировым опытом преодоления подобных проблем, дополняя его уроки актуальными рекомендациями международных экспертов, практикой соседей, очутившихся в схожих условиях, широким использованием



По мере усугубления кризисных явлений эта координирующая роль прессы неуклонно возрастала. В США, например, она выразилась в периодическом созыве так называемых «Конференций лидеров», решения которых определяют стратегию действий отрасли на ближайшие месяцы. Прошлая конференция прошла в апреле, следующая соберётся во Флориде в декабре. Все встречи лидеров организуются редакцией влиятельнейшего отраслевого издания Furniture Today и проходят при самом непосредственном участии его журналистов и аналитиков с непременно привлечением сенаторов, конгрессменов и прочих политических деятелей.

Упоминание о политиках даёт нам возможность перейти к последнему и, вероятно, самому главному номеру рыночной неотложки.

**НОМЕР ЧЕТВЁРТЫЙ: ГОСУДАРСТВО**

Возвращаясь к истории с предусмотрительными столярами вюртембергской гильдии, следует признать, что их вера в близость войны отнюдь не была следствием некоей сверхъестественной прозорливости гильдейских старейшин. Она объяснялась очень просто: о неизбежности скорого столкновения с Габсбургами столяров предупредил не кто иной, как сам герцог вюртембергский Эберхард, который настолько разобрался в экономике (а заодно и в хорошей мебели), что даже ссудил гильдию средствами на заблаговременную закупку вышеупомянутых припасов. Он ничуть не прогадал, ибо взятое столярами в долг было возвращено ему с хорошими процентами, а налоги с быстро оживших мастерских позволили Вюртембергу залечить военные раны куда быстрее соседних княжеств и графств.

Те государства, где следуют примеру дальновидного немецкого герцога, справляются сейчас с ролью главной рыночной неотложки если и не на чистую «пятёрку» (глобальный масштаб теперешних финансовых бедствий изрядно озадачил бы и самого Эберхарда), то, во всяком случае, на вполне приемлемое «удовлетворительно». Общественная

оценка качества действий неотложки неизменно определяется правильным выбором адресата помощи.

Казалось бы, что тут выбирать? Помогать надо тому, кто набрал номер неотложки! Когда звонят банки – помогать банкам, звонят мебельщики – помогать мебельщикам, звонят нефтяники – помогать



Война и мебельное дело – понятия всегда взаимоисключающие, поэтому отказ от силовых решений можно считать самой существенной помощью, какую только государство способно оказать отрасли

нефтяникам. Беда, однако, в том, что сегодня одновременно «звонят» практически все. И никакой телефон, будь он хоть самый многоканальный, подобной нагрузки бы не выдержал. Поэтому государственным неотложкам приходится искать наиболее универсальные решения – такие, которые помогли бы наибольшему числу пациентов. Помощь конкретным адресатам обычно предоставляется лишь в редчайших случаях, когда гибель обратившегося в неотложку приведёт к мгновенной катастрофической эпидемии. В менее тяжёлых случаях правительственные врачи предпочитают исходить из горьких уроков прошлых кризисов: единственно эффективным противоядием считается поддержка всё того же короля любого рынка, Его Величества Покупателя.

Рецепты этого противоядия достаточно разнообразны, и каждая страна пользуется ими в зависимости от мощи собственных ресурсов и профессионализма собственных экономистов. В Австралии задним числом пересмотрели налоги 2008 года в сторону снижения и занялись возвратом разницы населению, в Индии почти на треть ослабили налоговый пресс на средний и малый бизнес, в Эмиратах, где налоги и без того минимальны,

Антикризисный пакет мер премьера Австралии Кевина Радда (снижение налогов на производство, возврат австралийцам 10,2 млрд долларов из ранее уплаченных налогов и т. п.) мебельщики Австралии справедливо расценили, как своевременную поддержку отрасли





переключают резервы своей «нефтяной копилки» на интенсивную подпитку тех перспективных направлений, которым при выходе из кризиса поручена роль локомотивов: туризму, строительству, здравоохранительным инновациям. Мебельные рынки в странах с инициативными неотложками полностью сохраняют свою докризисную привлекательность на протяжении всей осени.

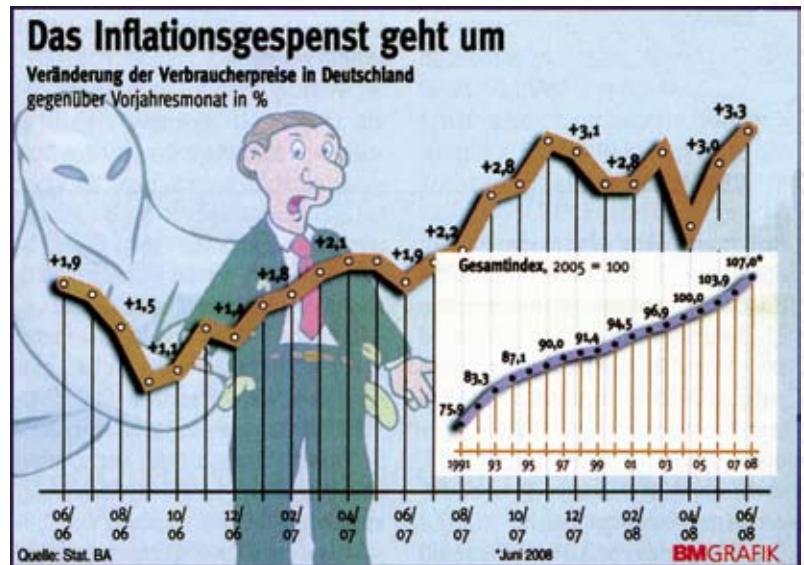
Непрерывным фоном для оздоровительных инициатив любого правительства всегда служит энергичная борьба с инфляцией. Нередко она идёт на почти неощутимом для потребителя уровне в десятые, а то и сотые доли процента, что говорит о понимании той грозной роли, которую неконтролируемая инфляция способна сыграть в ускоренном разгоне обвала рынков. Следует отдать должное компетентности, проявляемой большинством государственных неотложек мира в нынешней сложной ситуации: они делают всё возможное, чтобы деньги Его Величества не вылетали в инфляционную трубу, постепенно возрождая прежний спрос на изделия мебельщиков, электронщиков, строителей, фермеров, создателей автомашин, – всех отраслей, где сдерживание инфляции способствует росту активного сопротивления негативным тен-



Производственники обеспечили магазины хорошей мебелью. Задача государственных «неотложек» – вновь обеспечить эти магазины покупателями

денциям. Октябрьский перевод мебельного производства крупной компании «Николетти» из Италии в США красноречиво подтверждает магнетизм стабильных ценовых ситуаций.

Китайской статистикой зафиксирована на момент написания этой статьи инфляция 5,8%, индийской – 5,1%, малайзийской – 2,5%, канадской – 1,6%, мексиканской – 3,8%, бельгийской – 3,1%,



литовской – 8,2%. В Португалии, чьи мебельщики констатируют завидную стабильность своих осенних продаж, рост потребительских цен удалось снизить до 2,7%. О былом намерении догнать эту страну по уровню ВВП у нас вспоминают всё реже, зато по уровню инфляции Россия сумела перегнать её впятеро...

#### «МЫ НЕ БОГИ...»

Это тихое признание слышат от врачей те, чьим близким и друзьям помочь уже невозможно. Иногда в этом винят запущенность болезни, иногда – слишком поздний вызов, иногда – несовершенство медицинской науки. И как бы оптимистично ни воспринималось описание потенциала различных рыночных неотложек, но тот же трагический реквием нередко звучит этой осенью и при неотвратимом банкротстве не только отдельных компаний, но и отдельных экономик, как это произошло, например, в Исландии.

Подобные крушения вызваны не столько бедностью фирм или стран, сколько именно «несовершенством медицинской науки». Кот Матроскин в подобных случаях выражался проще: «У нас не денег, у нас ума не хватает». Чем, как не формулой этого пронизательного кота, можно, например, объяснить скоропалительное решение американского Белого дома кредитовать вместо Его Величества Потребителя горстку охваченных манией обогащения банков? Ради собственного спасения Его Величеству пришлось срочно отмобилизовывать Конгресс, и в итоге принцип «одна голова хорошо, а две лучше» всё-таки восторжествовал хотя бы частично и хотя бы в последнюю минуту.

Рыночные неотложки, несомненно, могучи, но не всеильны. Их помощь становится максимально действенной тогда, когда она осуществляется своевременно, исходя из рекомендаций всех активных участников процесса выздоровления и – обязательное условие! – в интересах уже известного нам Его Величества. При любых прочих вариантах велик риск услышать финальное «Мы не боги...».

Р. Горчаков

Журнал немецких мебельщиков и строителей BM считает трёхпроцентную инфляцию ФРГ «грозным призраком беды», способным свести на нет все усилия отрасли по снижению себестоимости изделий