

Деловой бестселлер №1 в мире

ДЖИМ КОЛЛИНЗ

**GOOD TO
GREAT**

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...

Annotation

Как превратить среднюю (читай – хорошую) компанию в великую?

На этот вопрос отвечает бестселлер «От хорошего к великому». В нем Джим Коллинз пишет о результатах своего шестилетнего исследования, в котором компании, совершившие прорыв, сравнивались с теми, кому это не удалось. У всех великих компаний обнаружилось схожие элементы успеха, а именно: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия и эффект маховика.

Благодаря этому компании добивались феноменальных результатов, превосходящих средние результаты по отрасли в несколько раз.

Книга будет интересна собственникам бизнеса, директорам компаний, директорам по развитию, консультантам и студентам, обучающимся по специальности «менеджмент».

- [Джим Коллинз](#)
 -
 -
 -
 - [Глава 1](#)
 -
 - [Бесстрашная любознательность](#)
 -
 - [Первый этап: поиск](#)
 - [Второй этап: с кем сравнивать?](#)
 - [Третий этап: внутри черного ящика](#)
 - [Четвертый этап: от хаоса к концепции](#)
 - [Вневременная «физика» «От хорошего к великому»](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Не то, чего мы ждали](#)
 - [Скромность + воля = 5-й уровень](#)
 -
 - [Компания – это прежде всего воспитание преемника](#)
 - [Скромность украшает](#)
 - [Непоколебимая решимость... сделать то, что должно быть сделано](#)

- [Окно и зеркало](#)
 - [Как достичь 5-го уровня](#)
- [Глава 3](#)
 -
 - [Не «гений с 1000 помощников»](#)
 - [Важно, кому вы платите, а не как вы платите](#)
 - [Строгий, но не безжалостный](#)
 - [«Сначала кто», великие компании, великая жизнь](#)
- [Глава 4](#)
 -
 - [«Факты лучше, чем сны»](#)
 - [Атмосфера, в которой правда бывает услышана](#)
 - [Непоколебимая вера перед лицом суровых фактов](#)
 - [Парадокс Стокдейла](#)
- [Глава 5](#)
 -
 - [Три круга](#)
 - [Понимание того, что вы можете \(или не можете\) делать лучше всех](#)
 - [Заглянем в ваш экономический двигатель](#)
 - [Понять, к чему вы испытываете настоящую страсть](#)
 - [Победа ясного понимания ситуации над бравадой](#)
- [Глава 6](#)
 -
 - [Свобода и ответственность как принцип](#)
 - [Полощите творог](#)
 - [Культура, а не тирания](#)
 - [Фанатичная верность «концепции ежа»](#)
 - [Перечислите то, что надо перестать делать](#)
- [Глава 7](#)
 -
 - [Технологии и «концепция ежа»](#)
 - [Технологическая ловушка](#)
 - [Технологии и страх отстать от других](#)
- [Глава 8](#)
 -
 - [Наращивание потенциала и стремительный рост](#)
 - [Не просто удачное стечение обстоятельств](#)
 - [Эффект маховика](#)

- [Порочный круг](#)
 -
 - [Беспорядочные поглощения](#)
 - [Руководители, которые остановили маховик](#)
 - [Концепция маховика как обобщающая идея](#)
- [Глава 9](#)
 -
 - [«От хорошего к великому» как первый шаг к «Построенным навечно»](#)
 - [Ключевая идеология: дополнительное измерение устойчивого величия](#)
 - [Хорошие БИХАГи, плохие БИХАГи и прочие связи между двумя концепциями](#)
 - [Зачем становиться великим?](#)
- [Эпилог](#)
- [Приложения](#)
 - [Приложение 1.A](#)
 - [Приложение 1.B](#)
 - [Приложение 1.C](#)
 - [Приложение 1.D](#)
 - [Приложение 2.A](#)
 - [Приложение 5.A](#)
 - [Приложение 8.A](#)
 - [Компании прямого сравнения](#)
 - [Несостоявшиеся великие компании](#)
 - [Приложение 8.B](#)
- [Благодарности](#)
- [notes](#)
 - [Сноски](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)

- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)

- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)

- [Комментарии](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)

- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)

- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)

- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)

- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)
- [147](#)
- [148](#)
- [149](#)
- [150](#)
- [151](#)
- [152](#)
- [153](#)
- [154](#)
- [155](#)
- [156](#)
- [157](#)
- [158](#)
- [159](#)
- [160](#)
- [161](#)
- [162](#)
- [163](#)
- [164](#)
- [165](#)
- [166](#)
- [167](#)
- [168](#)
- [169](#)
- [170](#)
- [171](#)
- [172](#)
- [173](#)
- [174](#)
- [175](#)
- [176](#)
- [177](#)
- [178](#)
- [179](#)

- [180](#)
- [181](#)
- [182](#)
- [183](#)
- [184](#)
- [185](#)
- [186](#)
- [187](#)
- [188](#)
- [189](#)
- [190](#)
- [191](#)
- [192](#)
- [193](#)
- [194](#)
- [195](#)
- [196](#)
- [197](#)
- [198](#)
- [199](#)
- [200](#)
- [201](#)
- [202](#)
- [203](#)
- [204](#)
- [205](#)
- [206](#)
- [207](#)
- [208](#)
- [209](#)
- [210](#)
- [211](#)
- [212](#)
- [213](#)
- [214](#)
- [215](#)
- [216](#)
- [217](#)
- [218](#)

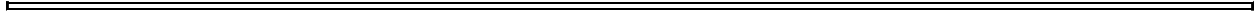
- [219](#)
- [220](#)
- [221](#)
- [222](#)
- [223](#)
- [224](#)
- [225](#)
- [226](#)
- [227](#)
- [228](#)
- [229](#)
- [230](#)
- [231](#)
- [232](#)
- [233](#)
- [234](#)
- [235](#)
- [236](#)
- [237](#)
- [238](#)
- [239](#)
- [240](#)
- [241](#)
- [242](#)
- [243](#)
- [244](#)
- [245](#)
- [246](#)
- [247](#)
- [248](#)
- [249](#)
- [250](#)
- [251](#)
- [252](#)
- [253](#)
- [254](#)
- [255](#)
- [256](#)
- [257](#)

- [258](#)
- [259](#)
- [260](#)
- [261](#)
- [262](#)
- [263](#)
- [264](#)
- [265](#)
- [266](#)
- [267](#)
- [268](#)
- [269](#)
- [270](#)
- [271](#)
- [272](#)
- [273](#)
- [274](#)
- [275](#)
- [276](#)
- [277](#)
- [278](#)
- [279](#)
- [280](#)
- [281](#)
- [282](#)
- [283](#)
- [284](#)
- [285](#)
- [286](#)
- [287](#)
- [288](#)
- [289](#)
- [290](#)
- [291](#)
- [292](#)
- [293](#)
- [294](#)
- [295](#)
- [296](#)

- [297](#)
- [298](#)
- [299](#)
- [300](#)
- [301](#)
- [302](#)
- [303](#)
- [304](#)
- [305](#)
- [306](#)
- [307](#)
- [308](#)
- [309](#)
- [310](#)
- [311](#)
- [312](#)
- [313](#)
- [314](#)
- [315](#)
- [316](#)
- [317](#)
- [318](#)
- [319](#)
- [320](#)
- [321](#)
- [322](#)
- [323](#)
- [324](#)
- [325](#)
- [326](#)
- [327](#)
- [328](#)
- [329](#)
- [330](#)
- [331](#)
- [332](#)
- [333](#)
- [334](#)
- [335](#)

- [336](#)
- [337](#)
- [338](#)
- [339](#)
- [340](#)
- [341](#)
- [342](#)
- [343](#)
- [344](#)
- [345](#)
- [346](#)
- [347](#)
- [348](#)
- [349](#)
- [350](#)
- [351](#)
- [352](#)
- [353](#)
- [354](#)
- [355](#)
- [356](#)
- [357](#)
- [358](#)
- [359](#)
- [360](#)
- [361](#)
- [362](#)
- [363](#)
- [364](#)
- [365](#)
- [366](#)
- [367](#)
- [368](#)
- [369](#)
- [370](#)
- [371](#)
- [372](#)
- [373](#)
- [374](#)

- [375](#)
- [376](#)
- [377](#)
- [378](#)



Джим Коллинз

От хорошего к великому

Jim Collins

GOOD TO GREAT

Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't

AVERY A MEMBER OF PENGUIN GROUP (USA) INC.

New York

Издано с разрешения Jim Collins, c/o Curtis Brown, Ltd. и Synopsis Literary Agency

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Jim Collins, 2001.

© Робб Джим, 2001, графики и рисунки.

© Кнудсен Анне, 2001, фото.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Заканчивая работу над рукописью, я решил пробежаться по маршруту, который пролегал по крутым и скалистым склонам каньона Эльдorado Спрингз, на юге от моего дома в Боулдере, Колорадо. Я остановился на вершине, в одном из моих любимых мест, где открывался вид на горную местность, все еще покрытую снегом, и неожиданно в голове у меня возник странный вопрос: за сколько я согласился бы не издавать книгу «От хорошего к великому»?

Это был интересный эксперимент, поскольку я потратил пять лет на работу над проектом и написание книги. Нельзя сказать, что нет такой суммы, ради которой я согласился бы похоронить книгу, но когда мысленно пересек рубеж в сто миллионов долларов, пора было возвращаться назад.

Даже такой куш не смог бы заставить меня отказаться от проекта. В сердце я учитель. И поэтому не могу не поделиться со студентами всего мира тем, что мы узнали. И во имя духа познания и просвещения я делаю свое дело.

После многих месяцев отшельничества и монашеского уединения я буду рад услышать, что люди считают правильным в этой книге, а что нет. Надеюсь, вы найдете много ценного на ее страницах и сможете применить это в своей деятельности, будь то бизнес, работа в социальном секторе или, может, ваша личная жизнь.

Джим Коллинз

jimcollins@aol.com; www.jimcollins.com

*Эта книга посвящается «обезьянкам».
Я люблю вас, всех и каждого.*

Глава 1

Хорошее – враг великого

Хорошее – враг великого.

И это одна из основных причин, почему у нас так мало чего-то по-настоящему великого.

Почему умирать так тяжело, так это из-за неудовлетворенного любопытства.

Берил Маркхем

На запад, вслед за ночью

That's what makes death so hard – unsatisfied curiosity.

Beryl Markham

West with the Night^[1]

У нас нет выдающихся школ в основном потому, что у нас есть школы хорошие. У нас нет великого правительства в основном потому, что у нас есть хорошее правительство. Немногие люди живут замечательной жизнью, потому что так легко жить просто *хорошо*. Подавляющее большинство компаний никогда не становятся великими именно потому, что подавляющее большинство из них становятся вполне хорошими, и это их основная проблема. Для меня это стало очевидным в 1996-м, за ужином с группой специалистов по вопросам управления, собравшихся обсудить методы оценки эффективности деятельности организаций. Билл Миихан, глава сан-францисского офиса McKinsey & Company^[1], наклонился ко мне и доверительно сказал:

– Знаете, Джим, нам в McKinsey очень нравится ваша книга «Построенные навечно»^[2]. Вы и ваш соавтор написали прекрасный, но, к сожалению, совершенно бесполезный труд.

Заинтригованный, я попросил его объяснить.

– Компании, о которых вы написали, всегда были по большей части выдающимися, – сказал он, – у них не было необходимости осуществлять

переход от хорошего к великому. Их создатели, такие как Дэвид Паккард и Джордж Мерк, предопределили «великий» характер этих компаний с самого начала. Но что вы поделаете с теми, кто, прожив полжизни, в одно прекрасное утро вдруг понимает, что создал просто хорошую компанию, но никак не великую?

Теперь я понимаю, что, сказав «бесполезный», Миихан несколько преувеличивал, добиваясь желаемого эффекта, но по сути он был прав – по-настоящему великие компании по большей части всегда были таковыми. И подавляющее большинство хороших компаний оставались именно таковыми – просто *хорошими*, но не великими. Замечание Миихана на самом деле оказалось ценным подарком, поскольку стало тем семенем, из которого вырос вопрос, послуживший основой этой книги, а именно: «Может ли хорошая компания стать великой, и если да, то как?» Или *болезнь* быть «просто хорошей компанией» неизлечима?

Спустя пять лет после того судьбоносного ужина мы можем сказать без всякого сомнения – переход от хорошего к великому *действительно* (здесь и далее курсив автора) возможен, и нам удалось немало узнать о факторах и условиях, которые необходимы для его осуществления. Чтобы достойно ответить на вызов Билла, моя исследовательская группа и я начали пятилетнее исследование – настоящее путешествие с целью понять механизмы перехода от хорошего к великому.

Концепция проекта схематично показана на графике 1.А^[3]. Мы выбрали именно те компании, которым удалось осуществить переход от хороших результатов к выдающимся и сохранять эти высокие результаты в течение по крайней мере пятнадцати лет. Мы сравнили показатели деятельности этих компаний с показателями группы тщательно отобранных компаний, которым не удалось осуществить подобного перехода или удалось, но они не смогли удержаться на этом уровне^[4]. Затем мы проанализировали те факторы, которые позволили компаниям перейти из разряда хороших в разряд великих и стали определяющими для их долгосрочного успеха^[5]. (См. таблицу «Проект “От хорошего к великому”».)



График 1. А

Те компании, которым удалось перейти из разряда хороших в разряд великих, согласно нашей классификации, и которые мы включили в данное исследование, добились исключительных результатов – средняя доходность по акциям этих компаний в течение пятнадцати лет после их преобразования в 6,9 раза выше, чем средний показатель по рынку^[2]. Сравните этот показатель с результатами General Electric (компания, которая в конце XX века, как многие утверждают, имела лучший состав высшего руководства в США), чья доходность по акциям за пятнадцать лет, с 1985 по 2000 год, превысила средний показатель по рынку только в 2,8 раза^[3]. Более того, если бы вы инвестировали \$1 в общий фонд компаний, перешедших из разряда хороших в разряд великих в 1965 году, предполагая, что до сего момента доходность по этим акциям была равна средней по рынку, и одновременно инвестировали бы \$1 в фонд, который включал бы все акции на рынке^[6], ваша инвестиция в компании, осуществившие переход, 1 января 2000 года увеличилась бы в 471 раз, а инвестиция в акции всех компаний на рынке увеличилась бы лишь в 56 раз.



График 1.В

Замечательный результат, но он становится еще более замечательным, если учесть тот факт, что этого добились компании, которые прежде ничем *замечательным* не отличались. Приведем всего один пример: компания Walgreens. Более сорока лет Walgreens ничем особенным не выделялась, ее показатели были более или менее сопоставимы со средними показателями по рынку. Но в 1975-м, вдруг откуда ни возьмись – хлоп! – акции Walgreens начинают карабкаться выше... и выше... и выше... и продолжают карабкаться по сей день. С 31 декабря 1975 года до 1 января 2000-го доллар, инвестированный в Walgreens, бил доллар, инвестированный в суперзвезду высоких технологий Intel, в два раза, General Electric – почти в пять раз, Coca-Cola – почти в восемь раз и средний показатель по рынку (включая взлет акций биржи NASDAQ в конце 1999 года) более чем в *пятнадцать раз* ^[7].

Наше пятилетнее исследование принесло немало интересных результатов, многие из которых оказались довольно неожиданными и вошли в противоречие с расхожим мнением; но

особенно один вывод является, на наш взгляд, совершенно исключительным: мы глубоко убеждены, что практически любая организация может кардинально улучшить результаты своей деятельности и, возможно, даже стать великой, если она будет последовательно претворять в жизнь идеи и концепции, открытые в ходе нашего исследования.

Как же удалось компании, которая так долго ничем особенным не отличалась, превратиться в предприятие, чьи показатели превзошли показатели компаний с лучшими в мире управленческими структурами и менеджерами? И почему Walgreens была способна совершить такой переход, в то время как другие компании в этой же отрасли, имея те же самые возможности и ресурсы, как, скажем, Eckerd, *не смогли* его осуществить? Один только этот пример показывает, на чем было сфокусировано наше исследование.

Эта книга не о Walgreens как таковой и не о какой-нибудь другой отдельно взятой компании из нашего исследования. Мы искали ответы *на вопрос*: может ли хорошая компания стать великой компанией, и если да, то как? Ответы непреложные, универсальные, которые могут быть использованы любой организацией.

Эта книга призвана научить читателя тому, чему научились мы сами. Заключительная часть настоящей главы – рассказ о нашем путешествии, о методах исследования и некоторых основных выводах. Во второй главе мы с головой погрузимся в анализ основных результатов исследования, начиная с самого провокационного – руководство 5-го уровня.

Бесстрашная любознательность

Люди часто спрашивают: «Что заставляет вас заниматься такими грандиозными исследовательскими проектами?» Хороший вопрос. Ответ один – любознательность. Для меня нет ничего более волнующего, чем, столкнувшись с вопросом, на который я не знаю ответа, начать длительный поиск этого самого ответа. Самое замечательное – это взойти на борт судна и, подобно Льюису и Кларку^[8], отправиться на Запад, сказав себе: «Мы не знаем, что найдем, когда доберемся туда, но мы обязательно расскажем, что мы видели, когда вернемся». Вот краткая история одной одиссеи, движимой любопытством.

Первый этап: поиск

Задавшись вопросом, я начал подбирать группу для исследования. (Когда я говорю «мы», это относится к нашей группе. В общей сложности 21 человек работал на разных стадиях проекта, в среднем в каждый отдельный момент – от четырех до шести человек.)

Нашей первой задачей было определить компании, чьи показатели позволили бы отнести их к разряду великих, как показано на графике 1.А. Для этого мы предприняли «смертельный» шестимесячный поход в глубины финансового анализа, разыскивая компании, чьи показатели удовлетворяли бы следующим критериям: совокупная доходность по акциям на уровне или ниже среднего показателя по рынку в течение пятнадцати лет до момента преобразования; затем совокупная доходность по акциям как минимум в три раза выше, чем средний показатель по рынку в течение пятнадцати лет после преобразования. Мы выбрали временной интервал в пятнадцать лет, потому что он исключает чистое везение (вам не может просто везти в течение пятнадцати лет) или благоприятные периоды на рынке. Это также превышает средний срок пребывания на посту CEO^[9] компаний (таким образом нам удалось отделить выдающиеся компании от компаний, которым просто случилось иметь выдающихся руководителей). Мы поставили условием трехкратное превышение среднего показателя по рынку, поскольку это выше, чем средний показатель компаний, которые было принято считать великими. Для сравнения: взаимный фонд, включающий «королевские» акции компаний, которые приведены ниже, с 1985 до 2000 года превзошел

средний показатель по рынку только в 2,5 раза, в него вошли бы: 3M, Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart и Walt Disney. Неплохие соперники, чтобы помериться силами.

Мы тщательно изучили и просеяли исходные компании, которые входили в список Fortune 500^[10] с 1965 по 1999 год, и определили 11 компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся. (Детальное описание самого исследования можно найти в [приложении 1.А.](#)) Однако следует обратить внимание на два важных момента. Во-первых, компании должны были продемонстрировать переход от хороших показателей к великим *независимо от отрасли*, в которой они работали. Если отрасль как таковая переживала период стремительного развития и деятельность большинства компаний в ней характеризовалась исключительно высокими результатами, мы исключали эти компании из исследования. Во-вторых, мы долго спорили, нужно ли использовать другие критерии для анализа деятельности компаний помимо доходности по акциям, например вклад компаний в увеличение общественного благосостояния или доходы сотрудников. Мы все-таки склонились к тому, чтобы ограничить критерии отбора единственным показателем, поскольку едва ли удалось бы выработать объективные критерии анализа и сравнения на основе других факторов. В последней главе будет рассмотрен вопрос о связи между основополагающими принципами, направляющими деятельность корпораций, и их *долгосрочным* успехом, хотя фокус всего исследования в основном направлен на вопрос «Как превратить хорошую организацию в организацию, последовательно и в течение длительного времени добивающуюся исключительных результатов?».

Сначала мы были очень удивлены, когда увидели компании, попавшие в список. Кто бы мог подумать, что Fannie Mae превзойдет такие компании, как General Electric и Coca-Cola? Или что Walgreens опередит Intel?^[11] Этот неожиданный список компаний – более странную комбинацию трудно было бы представить – сразу преподал нам очень важный урок. Превратить хорошую компанию в великую можно в самой неблагоприятной ситуации. Это был первый из многих сюрпризов, заставивших нас переосмыслить свои представления о корпоративном величии.

Таблица 1.1. Примеры перехода от хороших результатов к выдающимся^[12]

Компании	Результаты в течение 15 лет с момента трансформации ^[12]	Годы (15-летний интервал)
Abbott	В 3,98 раза выше, чем средний показатель по рынку	1974-1989
Circuit City	18,50	1982-1997
Fannie Mae	7,56	1984-1999
Gillette	7,39	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42	1972-1987
Kroger	4,17	1973-1988
Nucor	5,16	1975-1990
Philip Morris	7,06	1964-1979
Pitney Bowes	7,16	1973-1988
Walgreens	7,34	1975-1990
Wells Fargo	3,99	1983-1998

Второй этап: с кем сравнивать?

Далее мы сделали, возможно, самый важный шаг во всем исследовании: произвели сравнительный анализ деятельности компаний, которые перешли от хорошего к великому, с деятельностью компаний контрольной группы. Главным для нас было не то, что есть общего у компаний, осуществивших переход от хороших результатов к выдающимся, а то, что именно *отличает* их от компаний, которым такой переход осуществить не удалось. Приведем пример. Допустим, вы пытаетесь установить, что позволяет спортсменам завоевывать золотые медали на Олимпиаде. Если вы будете изучать только золотых медалистов, то обнаружите, что у них у всех есть тренеры. Но если вы включите в свое исследование тех, кто принимал участие в Олимпиаде, но не получил медалей, обнаружится, что у них *тоже* были тренеры! Главный вопрос: что систематически *отличает* золотых медалистов от тех, кто никогда не завоевывает медалей?

Таблица 1.2. Компании, вошедшие в исследование

Компании, осуществившие переход от хороших результатов к выдающимся	Прямое сравнение	Несостоявшиеся великие компании
Abbott	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	R. J. Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

Мы выбрали для сравнения две группы компаний. Первая группа состоит из компаний прямого сравнения. Это предприятия той же отрасли, что и компании, осуществившие переход из разряда хороших в разряд великих и имевшие сопоставимые возможности и ресурсы в то же самое

время, однако не сумевшие добиться коренного улучшения своей деятельности. (Детальное описание процесса отбора приведено в [приложении 1.B.](#))

Вторая группа состоит из «несостоявшихся великих компаний» – то есть компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся, но не смогли удержать высокие показатели. Мы использовали эти компании для рассмотрения вопросов, связанных с удержанием высоких показателей в долгосрочной перспективе. (См. [приложение 1.C.](#))

В окончательный список вошло 28 компаний: 11 компаний, добившихся выдающихся результатов, 11 компаний прямого сравнения и 6 компаний, которые не смогли удержать высокие показатели, – «несостоявшиеся великие компании».

Третий этап: внутри черного ящика

Затем мы начали детальное изучение каждой компании. Мы собрали все печатные материалы о 28 компаниях за последние 50 лет или даже больше. Мы разбили все материалы на категории, такие как стратегия, технологии, руководство и так далее, и присвоили им специальные коды. Затем проинтервьюировали большинство СЕО компаний, добившихся выдающихся результатов, которые возглавляли компании в период осуществления преобразований. Мы также произвели разносторонний качественный и количественный анализ, охватывавший все аспекты деятельности компании – от слияний до зарплаты высшего руководства, от бизнес-стратегии до корпоративной культуры, от сокращения персонала до стиля руководства, от финансовых показателей до текучести кадров. Чтобы все это проделать, потребовалось 10,5 человеко-лет. Мы прочли и последовательно закодировали примерно шесть тысяч статей, подготовили более двух тысяч страниц стенограмм интервью и заполнили информацией 384 Мб компьютерной памяти. ([Приложение 1.D](#) содержит подробное описание произведенного анализа.)

Мы сравнивали наше исследование с попыткой заглянуть в черный ящик. Каждый новый шаг на пути осуществления проекта – это как будто новая лампочка, начинающая проливать свет на внутренние процессы, которые позволили компаниям добиться выдающихся результатов.



Имея на руках все необходимые данные, мы начали еженедельные дебаты. По каждой из 28 компаний участники группы и я старательно изучали все материалы прессы, результаты анализа деятельности, интервью с руководством и присвоенные коды. Я делал краткий доклад по каждой компании, представляя предварительные заключения и формулируя вопросы. Затем мы обсуждали материалы, спорили, стучали кулаком по столу, кричали, объявляли перерыв, размышляли, снова спорили, снова объявляли перерыв и размышляли, снова обсуждали, делали выводы и снова спрашивали сами себя: «Что же все это значит?»

Важно понять, что все заключения в данной книге – прямой результат эмпирического исследования. Вначале у нас не было гипотезы или теории, которую хотелось бы проверить. Мы поставили целью вырабатывать гипотезы, опираясь только на собранные нами факты.

Основным методом нашего исследования было последовательное сопоставление элементов деятельности компаний, попавших в разряд выдающихся, с элементами деятельности других компаний, отобранных для сравнения, рождавшее неизменный вопрос «В чем же разница?».

Мы также взяли на вооружение историю о «собаке, которая не залаяла». В знаменитом рассказе о Шерлоке Холмсе «Серебряный» странное ночное поведение собаки послужило ключом к разгадке. Странность поведения заключалась в том, что собака не залаяла, и именно *это* заставило Холмса сделать вывод, что подозреваемым мог быть только тот, кого собака хорошо знала.

Нам *не* удалось обнаружить «собак», которые не лаяли бы, когда от

них этого ожидали, что и послужило одним из основных ключей к разгадке тайны, как хорошие компании превращаются в великие. Когда мы проникали в черный ящик и включали лампочки, то часто бывали поражены тем, что чего-то *не* видели (как и тем, что видели).

Например:

- Существует *отрицательная* корреляция между приглашением известных руководителей со стороны и выдающимися результатами деятельности компании. В 10 из 11 рассматриваемых компаний СЕО были выбраны среди собственных сотрудников, а в сравниваемых компаниях в шесть раз чаще высшее руководство приходило извне.

- Нет связи между особыми формами вознаграждения СЕО и переходом от хорошего к великому. Данные не подтверждают, что структура и методы вознаграждения высшего руководства являются ключевыми для достижения корпоративного совершенства.

- Стратегия как таковая не отличает хорошие компании от великих. И те и другие имели хорошо проработанные стратегии, и у нас нет данных о том, что компании, добившиеся выдающихся результатов, тратили больше времени или сил на выработку своих стратегий.

- Компании, которые добились выдающихся результатов, в принципе, не фокусировались на том, *что* делать, чтобы стать великими; они фокусировались на том, чего *не* делать, и на том, что надо *перестать* делать немедленно.

- Технологии не имеют, в сущности, ничего общего с переходом от хорошего к великому. Технологии могут *ускорить* процесс преобразований, но не могут служить их причиной.

- Слияния и поглощения не играют практически никакой роли в активизации перехода от хорошего к великому; две большие посредственности, слитые воедино, никогда не превратятся в одну великую компанию.

- Компании, осуществившие переход от хорошего к великому, уделяли мало внимания управлению изменениями, мотивации сотрудников и дисциплине. При благоприятных условиях проблемы ответственности, дисциплины, мотивации или боязни перемен разрешались сами собой.

- В компаниях, осуществивших переход от хорошего к великому, не придумывали название, не праздновали начало и не составляли планов трансформации. Некоторые руководители даже признавались, что вначале и не подозревали о масштабе перемен, происходящих на их предприятиях. Действительно, эти компании добились революционных перемен в результатах своей деятельности, но *не* революционным путем.

- Компании, которые добились выдающихся результатов, в общем, не представляли процветающие отрасли, и некоторые осуществляли свою деятельность в неблагоприятных секторах экономики. У нас нет примеров компаний, которым по чистому везению случилось оказаться сидящими в ракете, взлетевшей в небо. Выдающийся успех – это не игра случая, а, как оказалось, вполне осознанный выбор.

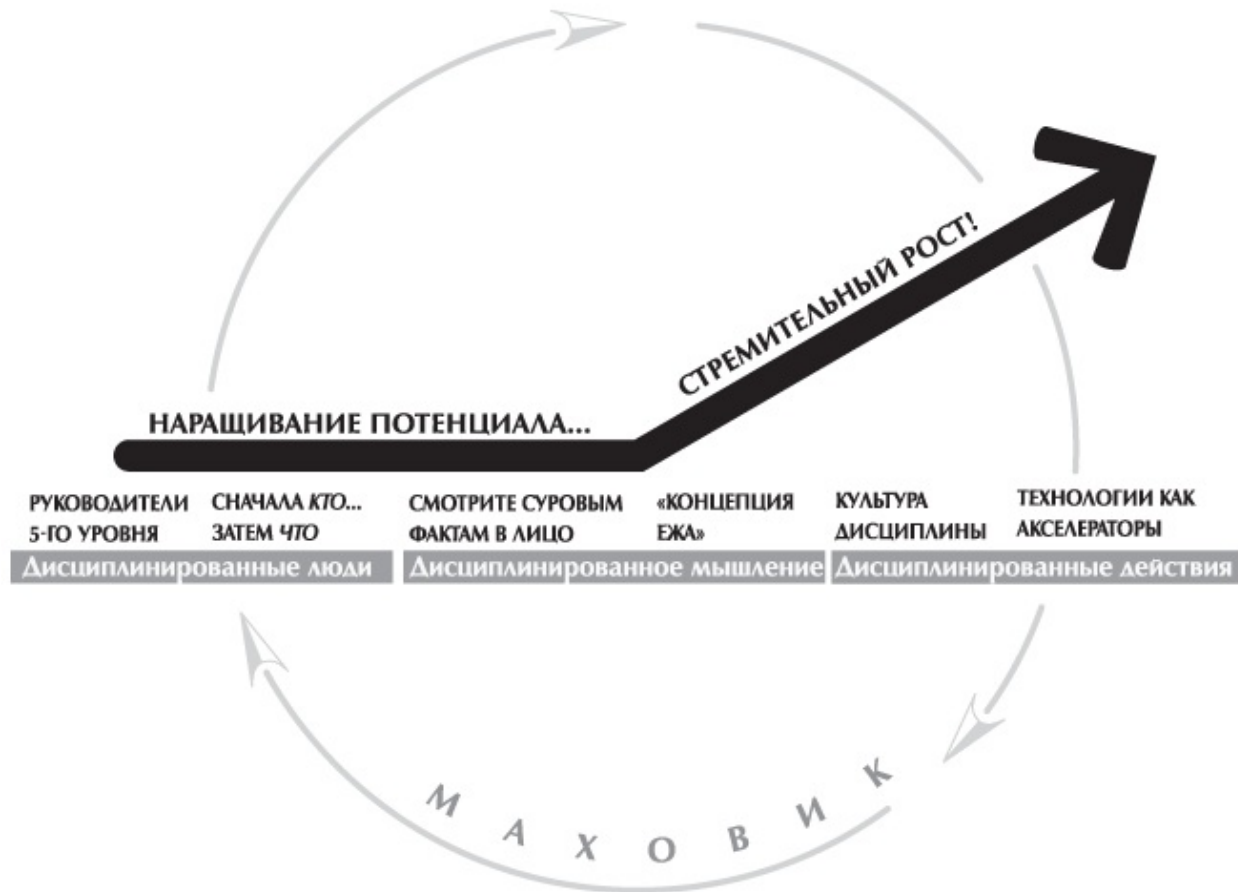
Четвертый этап: от хаоса к концепции

Я попытался определить простой путь, как перейти от собранных данных, результатов обсуждений и «собак, которые не лаяли» к окончательным выводам. Все это вылилось в длительный, пробуксовывавший процесс, состоявший из выработки идей, их проверки с помощью данных, модификации, выстраивания концепций, тут же рассыпавшихся под напором фактов, – и опять приходилось начинать сначала. Процесс повторялся снова и снова до тех пор, пока все не выстроилось в согласованную систему. У всех есть свои сильные стороны, и я думаю, что для меня это способность взять набор разрозненных фактов и, определив в них закономерность, упорядочить беспорядочное, перейдя от хаоса к концепции.

Однако хотелось бы еще раз подчеркнуть, что окончательная концепция не является только моим мнением. Хотя, конечно же, я не могу полностью исключить собственный субъективизм из процесса исследования. Результаты и выводы прошли строгий контроль и полностью удовлетворяют самым жестким требованиям, выработанным всеми участниками исследовательской группы. Каждое из основных положений окончательной концепции преобразований является значимым для 100 % рассмотренных компаний, добившихся выдающихся результатов, и не более чем для 30 % компаний, использованных для сравнения. Любое заключение, которое не удовлетворяло этому требованию, не было включено в список основных выводов, представленных отдельными главами в данной книге.

Ниже приводится краткий обзор выработанных концепций, которые подробно рассматриваются в последующих главах.

Модель «От хорошего к великому»



Процесс преобразований можно представить в виде накопления потенциала и следующего за ним стремительного роста; три основные составляющие этого процесса – дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия^[13]. Каждая из составляющих содержит две основные концепции, которые показаны на графике. Идея, проходящая красной нитью через все исследование, была названа нами маховиком, который представляет гештальт всего процесса перехода от хорошего к великому.

Руководители 5-го уровня. Мы были удивлены, даже шокированы, когда поняли, какой тип руководства необходим для осуществления преобразований. В отличие от известных корпоративных лидеров, обладающих, как правило, сильным характером и не сходящих со страниц журналов и газет, руководители, которым удалось осуществить преобразования на своих предприятиях и перейти от хорошего к великому, кажутся прилетевшими с Марса. Спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые, эти руководители представляют необычную

комбинацию скромности и профессиональной воли. Они скорее как Линкольн или Сократ, а не Паттон^[14] или Цезарь.

Сначала кто... затем что. Мы ожидали, что лидеры, которые осуществляли преобразования компаний, начинали с выработки видения будущего и корпоративной стратегии. Однако выяснилось, что *сначала* они подбирают нужных им людей, избавляются от ненужных, добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места, и *только затем* решают, а куда же, собственно, они держат путь. Старое утверждение «кадры решают все» оказывается неверным. Не просто кадры решают все, а *нужные* кадры.

Смотрите суровым фактам в лицо (но не теряйте веры). Мы обнаружили, что любой военнопленный, выживший в плену, может научить нас тому, как создать выдающуюся компанию, гораздо лучше, чем большинство книг по корпоративной стратегии. Каждая великая компания столкнулась с тем, что мы назвали парадоксом Стокдейла: вы должны продолжать верить в победу, невзирая ни на какие невзгоды, *но в то же самое время* иметь мужество смотреть в лицо действительности, какой бы суровой она ни была.

«Концепция ежа», или Три пересекающихся круга. Чтобы добиться выдающихся результатов, необходимо выйти за пределы «проклятия компетентности». Если что-то является вашим ключевым бизнесом, компетенцией, и вы занимались этим многие годы, а может, и десятилетия, это совсем не обязательно означает, что вы лучший специалист в мире. А если вы не достигли мирового уровня в том, что является для вас ключевым видом деятельности, этот вид деятельности не может служить для вас основой создания великой компании. Этот подход должен уступить место простой концепции, отражающей глубокое понимание того, что представляют собой три пересекающихся круга.

Культура дисциплины. У всех компаний есть своя культура, некоторые отличаются дисциплиной, но немногие обладают *культурой дисциплины*. Когда у вас работают дисциплинированные люди, вам не нужна иерархия. Когда у вас дисциплинированное мышление, вам не нужна бюрократия. Когда у вас дисциплинированные действия, вам не нужен избыточный контроль. Соединив культуру дисциплины с предпринимательской этикой, вы получите волшебную смесь, позволяющую добиться выдающихся результатов.

Технологии как акселераторы. Компании, которые добились выдающихся результатов, *отводят* технологиям особую роль. Они никогда не рассматривают технологии как основной фактор, с которого начинается

процесс трансформации. И все-таки, как это ни парадоксально, именно великие компании являются пионерами в применении многих технологий, которые были ими *тщательно отобраны*. Мы пришли к заключению, что используемые технологии сами по себе ни при каких обстоятельствах не могут ни сделать компанию великой, ни стать причиной ее неудач.

Маховик и порочный круг. Те, кто начинает революционные преобразования, масштабные программы реструктуризации и трансформации, определенно не смогут добиться выдающихся результатов. Какими бы ни были конечные цели, переход от хорошего к великому нельзя осуществить одним махом. Нет такого единственного шага, программы, инновационного внедрения, удачного преобразования или волшебного мгновения. Напротив, процесс напоминает вращение гигантского тяжелого маховика в одном направлении: медленно разгоняясь, он наконец достигает момента, когда накопленный потенциал начинает работать на вас и компания вступает в период стремительного роста.

От «От хорошего к великому» к «Построенным навечно». По некоей иронии теперь я рассматриваю «От хорошего к великому» не как продолжение «Построенных навечно», а скорее как ее *преддверие*. «От хорошего к великому» – книга о том, как превратить хорошую организацию в устойчиво развивающуюся. «Построенные навечно» – о том, как, взяв компанию с устойчивыми показателями, превратить ее в компанию, которая способна, *поддерживая* этот успех во времени, стать объектом для подражания. Для осуществления этого заключительного рывка необходимо, чтобы компания обладала ключевыми ценностями и смыслом, выходящим за пределы стремления к прибыли, и все это в сочетании с принципом «стимулируя прогресс, сохранять суть».



Если вы являетесь приверженцем идей, изложенных в «Построенных навечно», пожалуйста, воздержитесь от вопросов о том, как в точности взаимосвязаны эти два исследования, пока вы читаете «От хорошего к великому». В последней главе я вернусь к этому вопросу и покажу, как связаны оба проекта.

Вневременная «физика» «От хорошего к великому»

Как только я закончил доклад по результатам этого исследования на конференции руководителей интернет-компаний, кто-то в зале поднял руку: «Останутся ли ваши выводы верными для новой экономики? Не следует ли нам отказаться от старых теорий и начать все заново?» Это вполне правомерный вопрос, поскольку мы живем во времена коренных перемен, и его задают так часто, что я хотел бы разделаться с ним до того, как мы углубимся в суть исследования.

Да, мир меняется и будет меняться. Но это не означает, что надо прекратить поиск вечных принципов. Инженерная мысль постоянно развивается и изменяется, но основные законы физики остаются относительно неизменными. Мне хочется верить, что наша работа – это поиск вечных принципов, определение «физики» великих организаций. Они останутся справедливыми, невзирая ни на какие изменения в окружающем мире. Да, изменится их применение (как в работе инженеров), но останутся неизменными законы организованной человеческой деятельности (как законы физики).

Да, мы живем в условиях новой экономики, и это ни для кого не секрет. Но разве те, кто пережил открытие электричества или изобретение телефона, автомобиля, радио, в меньшей степени ощущали себя участниками нового экономического процесса, чем мы сегодня? На каждой новой стадии развития новой экономики лучшие лидеры последовательно действовали в соответствии с основными, базовыми принципами.

Некоторые придерживаются мнения, что темп нынешних перемен намного выше, чем в прошлом. Возможно. Но даже если это так, некоторые компании пережили перемены, по своим темпам намного превосходившие сегодняшние. Так, в начале 1980-х банковская отрасль за три года пережила коренную трансформацию, вызванную отменой государственного регулирования. Для банковского сектора это определенно была новая экономика! И все же Wells Fargo, следуя принципам, которые соотносятся с основными выводами нашего исследования, добилась исключительных результатов в разгар стремительных перемен.

Когда вы будете читать последующие главы, помните об

одном – эта книга не о старой экономике. Эта книга и не о новой экономике. Она даже не о компаниях, которые в ней описаны, и не о бизнесе как таковом. В конечном счете эта книга лишь о неизменных принципах перехода от хорошего к великому. Она о том, как взять хорошую организацию и сделать так, чтобы она последовательно добивалась выдающихся результатов, и не важно, что конкретно будет пониматься под словом «результаты».

Может показаться странным, но я не рассматриваю свою работу как исследование в области бизнеса; также не думаю, что эта книга – о бизнесе. Напротив, я считаю, что моя работа ставит целью определить, какие факторы помогают организациям *любого* рода стать великими. Мне интересно понять принципиальную разницу между *великим* и *хорошим*, между *превосходным* и *посредственным*. Объектом исследования я выбрал корпорации (открытые акционерные общества), поскольку они имеют две особо привлекательные для исследователя черты: согласие относительно определения результатов их деятельности (так что можно точно отобрать объекты исследования) и огромное количество широко доступных данных.

То, что хорошее – враг великого, проблема не только бизнеса. Это проблема *общечеловеческая*. Если удастся найти ключ к загадке перехода от хорошего к великому, то у нас в руках окажется нечто ценное для организации *любого* рода. Хорошие школы смогут стать школами великими. Хорошие газеты смогут стать великими газетами. Хорошие церкви – великими церквями. Хорошие правительственные учреждения – великими правительственными учреждениями. И хорошие компании – великими компаниями.

Итак, я приглашаю вас присоединиться ко мне и совершить интеллектуальное путешествие, чтобы узнать, что превращает хорошее в великое. Смело подвергайте сомнению все, что здесь изложено. Как однажды сказал один из моих любимых профессоров: «Самые лучшие студенты – те, кто никогда до конца не доверяет своим профессорам». Это правда. Но он также сказал: «Вы не должны отвергать факты только потому, что вам не нравится то, что они доказывают». Всё в этой книге – для вашего рассмотрения и анализа, а не для бездумного принятия на веру. Вы – судьи и присяжные. И пусть говорят факты.

Глава 2

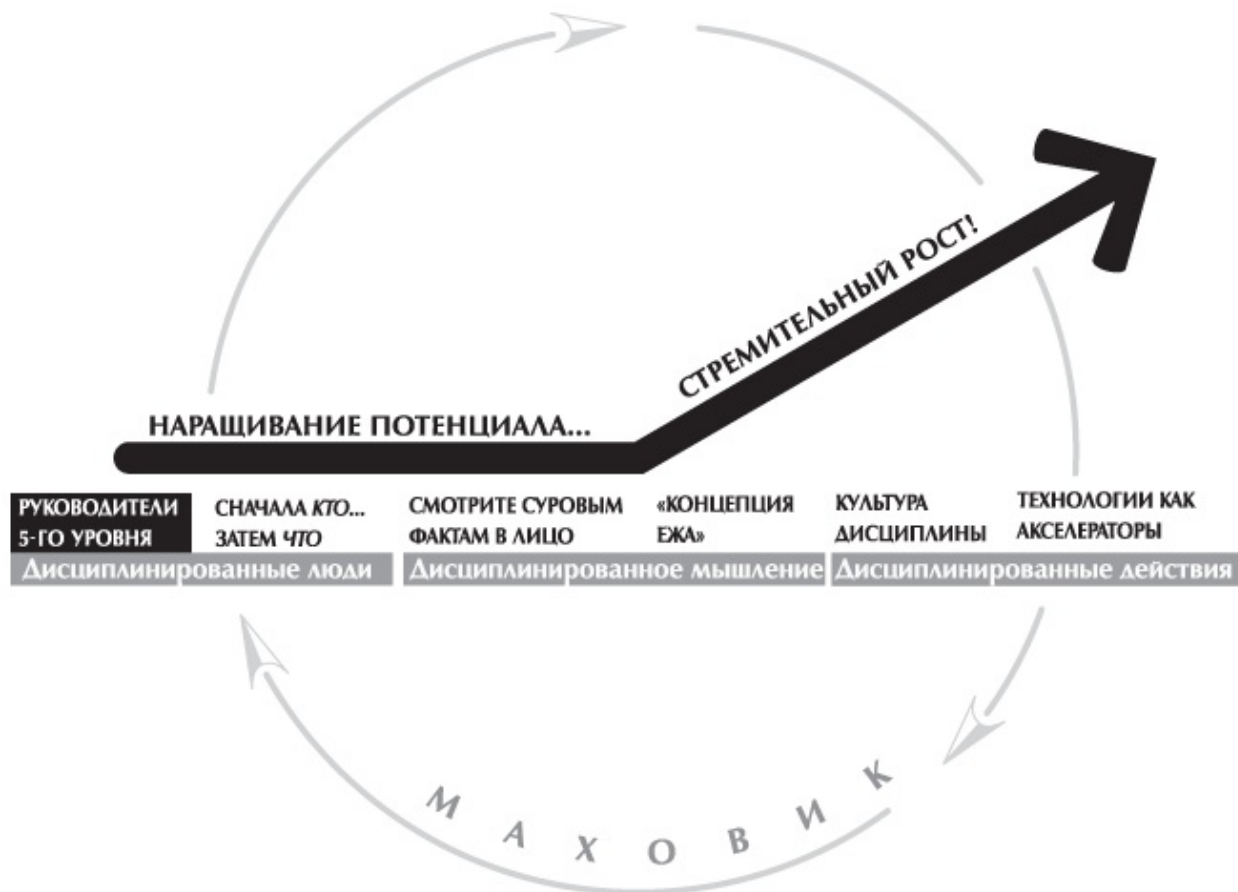
Руководители 5-го уровня

Вы можете добиться чего угодно в жизни при условии, что вам будет не важно, кому достанутся лавры.

Гарри Трумэн

You can accomplish anything in life, provided that you do not mind who gets the credit.

Harry S. Truman^{4}



В 1971 году, казалось бы, ничем не выдающийся человек по имени

Дарвин Смит стал главой компании Kimberly-Clark – старого, неповоротливого предприятия по производству бумаги, чьи акции за предшествующие двадцать лет упали на 36 % ниже среднего показателя по рынку.

Смит, работавший в компании юристом и отличавшийся мягким характером, сам не был уверен в том, что правление компании сделало верный выбор, назначив его. Это чувство еще больше усилилось, когда один из членов правления резко осадил его, напомнив, что у него нет соответствующего образования, чтобы быть главой фирмы^[5]. Смит, однако, все-таки возглавил фирму и оставался на этом посту двадцать лет.

И какие двадцать лет! За это время Смит осуществил поразительные преобразования, превратив Kimberly-Clark в мирового лидера по производству потребительских товаров из бумаги. Под его руководством доходность по акциям Kimberly-Clark в 4,1 раза превысила средний показатель по рынку; компания обошла прямых конкурентов (Scott Paper и Procter & Gamble) и опередила такие почтенные компании, как Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M и General Electric.

Эти впечатляющие результаты – один из лучших в XX веке примеров превращения хорошей компании в великую. И все же лишь немногие люди, включая ревностных студентов, изучающих менеджмент и историю корпораций, слышали о Дарвине Смите. Возможно, ему самому нравилось, что это именно так. Человек, лишенный самомнения, Смит находил удовольствие в обществе сантехников и электриков и проводил отпуск на своей ферме в Висконсине, разъезжая на тарахтящем тракторе и расчищая территорию от камней или копая канавы^[6]. Он ничего не делал для того, чтобы создать себе имидж героя или выдающегося корпоративного лидера^[7].



Когда один журналист попросил Смита описать его стиль руководства, тот, похожий в своем старомодном костюме на фермера, отоварившегося

в ближайшем сельпо, уставился на собеседника сквозь толстые стекла очков, делавших главу Kimberly-Clark похожим на инженера-затворника. После долгой паузы, которая становилась неприличной, Смит просто сказал: «Эксцентричность»^[8]. Wall Street Journal не публиковал восторженных статей о Дарвине Смите.

Но если вы думаете, что Дарвин Смит был мягким и кротким, то глубоко ошибаетесь. Его неловкость, скромность и полное отсутствие претенциозности уживались с решительной, даже стоической целеустремленностью. Смит вырос в бедной фермерской семье в Индиане; днем он работал на International Harvester^[15], чтобы по вечерам заниматься в Университете штата Индиана. Однажды на работе ему отрезало палец; говорят, что вечером он все равно пришел на занятия, а на следующий день вернулся на работу. Может, это и преувеличение, но тем не менее потеря пальца не отбила у него охоту получить образование.

Он продолжал работать днем и учиться вечером и добился того, что его приняли на юридический факультет Гарварда^[9]. Через два месяца после того, как Смит стал главой компании, врачи обнаружили у него рак носоглотки и сказали, что жить ему осталось меньше года. Он сообщил об этом совету директоров, но дал понять, что еще не умер, да и вообще в ближайшее время умирать не собирается. Смит придерживался своего напряженного графика работы, еженедельно проделывая путь из Висконсина в Хьюстон для терапевтического облучения, и благополучно прожил еще 25 лет, большую часть из которых – на посту главы компании^[10].

Смит взялся за Kimberly-Clark со свирепой решительностью, особенно когда он принял самое драматическое в истории компании решение: продать целлюлозно-бумажные комбинаты^[11]. Вскоре после того как он стал главой компании, Смит и его команда пришли к заключению, что основной бизнес – производство бумаги – обречен на прозябание. Предприятия были экономически слабы, а продукция – неконкурентоспособна^[12]. Но команда Смита полагала, что, если Kimberly-Clark бросится в огонь конкурентной борьбы на рынке потребительских товаров, конкуренция с таким мировым гигантом, как Procter & Gamble, заставит ее либо добиться исключительных результатов, либо исчезнуть.

Так, подобно военачальнику, который сжигает корабли после высадки армии на берег, оставляя выбор только между победой и смертью, Смит объявил о решении продать комбинаты (что один из членов совета директоров назвал самым дальновидным решением, когда-либо принятым

руководителем компании). Компания продала даже комбинат в Кимберли, штат Висконсин, и инвестировала все деньги в развитие таких брендов, как Huggies и Kleenex^{13}.

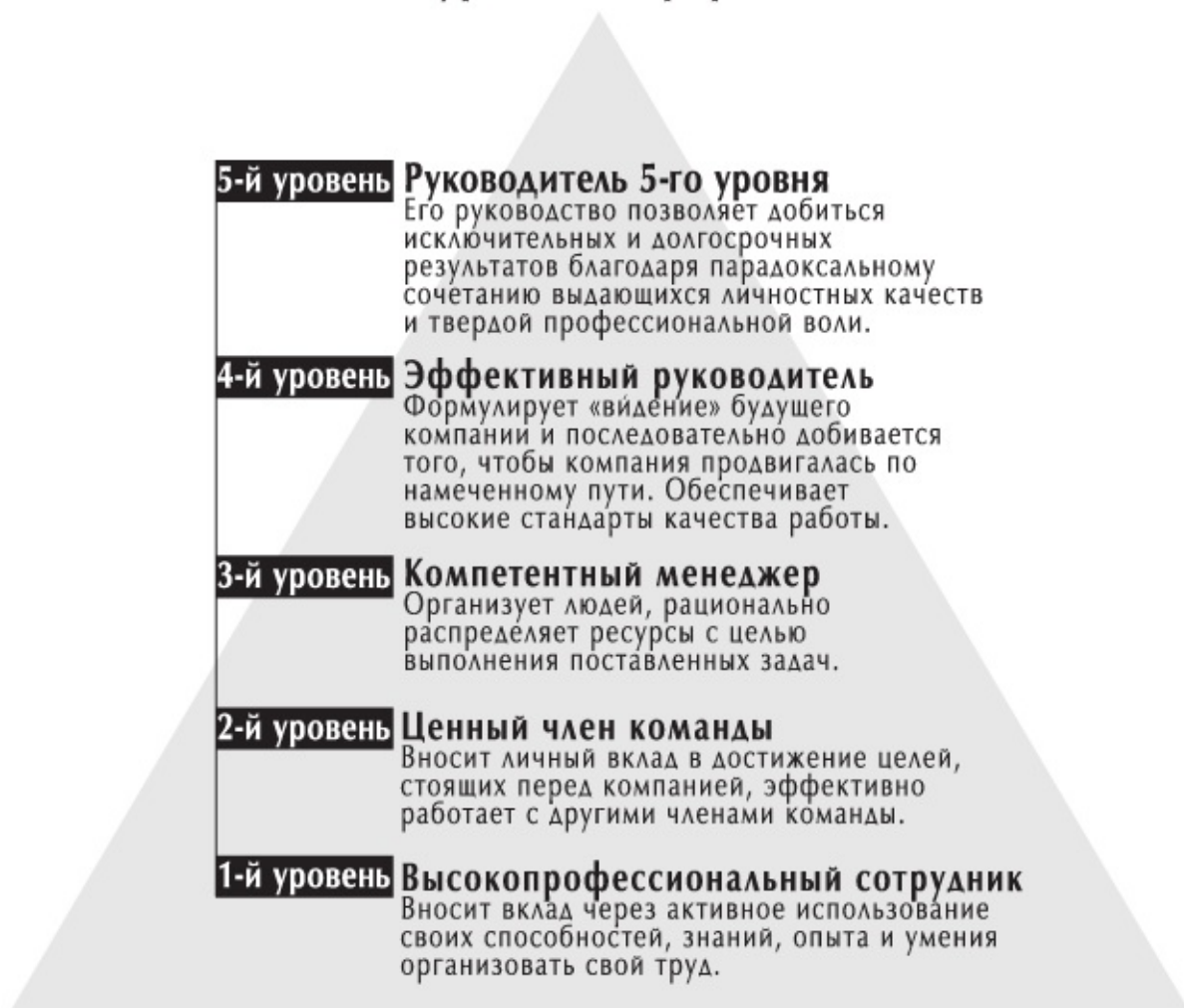
Бизнес-пресса назвала шаг глупым, а аналитики с Уолл-стрит снизили оценки акций компании^{14}. Смит не дрогнул. Двадцать пять лет спустя Kimberly-Clark купила Scott Paper и опередила Procter & Gamble в шести из восьми товарных категорий^{15}. Уйдя с поста, Смит прокомментировал выдающиеся результаты, которых ему удалось достичь, словами: «Я все время старался доказать, что могу справиться с этой работой»^{16}.

Не то, чего мы ждали

Дарвин Смит является классическим образцом того, что мы стали называть «руководитель 5-го уровня» – человек, который соединяет в себе выдающиеся человеческие качества с сильной профессиональной волей. Мы обнаружили лидеров такого типа у руля каждой великой компании в период ее преобразования. Как и Смит, они скромны, но исключительно решительны, когда дело касается того, что должно быть сделано для развития компании.

Термин «5-й уровень» представляет высший уровень иерархии способностей к руководству, созданной нами в ходе исследования (см. диаграмму «5 уровней иерархии»). Нет необходимости последовательно переходить от 1-го уровня до 5-го: развить качества руководителей низших уровней можно и позже. 5-й уровень включает в себя все качества, относящиеся и к более низким ступеням пирамиды. Я не собираюсь описывать все уровни иерархии, поскольку уровни с 1-го по 4-й самоочевидны и охарактеризованы другими авторами. Эта глава рассказывает об отличительных качествах, которыми обладают лидеры, превратившие хорошие компании в великие, то есть о тех чертах, которыми наделены только лидеры 5-го уровня.

5 уровней иерархии



Руководители 5-го уровня реализуются не через собственный успех, а через достижение большей цели – создание великой компании. Это не означает, что руководители 5-го уровня лишены честолюбия. Напротив, они исключительно честолюбивы, *но их честолюбие относится в первую очередь к компаниям, которыми они управляют, а не к ним самим.*

Мы не занимались целенаправленными поисками качеств, характерных для руководителей 5-го уровня, или чего-то в этом роде. Наоборот, я настаивал на том, чтобы исследовательская группа *принижала* роль, которую играет высшее руководство, чтобы избежать ситуации, когда все заслуги, как и вся ответственность за неудачи, приписываются главе корпорации, – весьма распространенный в наши дни подход.

Вера в то, что всё – от лидеров, сродни вере в то, что всё – от Бога,

а именно это тормозило развитие научного представления о мире в Средние века. В XVI веке люди приписывали все, что они не могли объяснить, воле Божьей. Почему нет урожая? Воля Божья. Откуда землетрясение? Воля Божья. Что держит планеты на небе? Бог. Но в эпоху Просвещения начали искать научные объяснения – появились физика, химия, биология, строительное искусство и так далее. Это не означает, что мы стали атеистами, просто лучше поняли, как работают «ходики» Вселенной. Подобным же образом мы каждый раз уподобляемся людям XVI века, когда в руководстве компаний видим причину всех бед и побед. Мы просто расписываемся в собственном невежестве. Не то чтобы нам следовало стать «атеистами» в вопросах управления (лидерство имеет большое значение), но каждый раз, когда мы в негодовании всплескиваем руками, восклицая: «Во всем виноваты начальники!» – отказываем себе в возможности развить более глубокое, научное понимание того, как работают «ходики» великих компаний.

Так, на ранней стадии проекта я постоянно повторял: «Не обращайтесь на руководство компаний». Но моя исследовательская группа продолжала возражать: «Нет, в них есть что-то отличное от других. Мы не можем это игнорировать». Я возражал в свою очередь: «Компании, которые мы используем для сравнения, тоже имеют своих лидеров, даже выдающихся лидеров, в чем же разница?» Так вспыхивали споры.

В конце концов, как это всегда и должно быть, победили факты.

Руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, все оказались как будто из одного теста. Неважно, производит ли компания товары народного потребления или промышленные товары, находится она в кризисном или благополучном состоянии, предлагает товары или услуги. Неважно, когда происходили преобразования и каков размер компании. Во главе всех компаний, достигших выдающихся результатов, во время преобразований стояли руководители 5-го уровня. Более того, отсутствие руководства 5-го уровня характерно для компаний, использованных для сравнения. Таким образом, концепция «руководителей 5-го уровня» вступает в противоречие с расхожим мнением о том, что для осуществления преобразований на предприятиях позарез нужны «спасители», признанные лидеры с высокой самооценкой. Важно отметить, что концепция «руководителей 5-го уровня» выведена на основе эмпирических данных и не является идеологическим ходом.

Скромность + воля = 5-й уровень

Руководители 5-го уровня являют собой пример амбивалентности, ибо они одновременно скромные и волевые, застенчивые и отважные. Замечательно иллюстрирует это личность Авраама Линкольна (одного из немногих президентов США за всю их историю, которого можно отнести к руководителям 5-го уровня), никогда не позволявшего своему эгоизму доминировать над стремлением добиться процветания нации. Те, кто принимал личную скромность Линкольна, его застенчивость и неуклюжие манеры за слабость, скоро обнаружили, как жестоко они ошибались: война унесла 250 тысяч жизней конфедератов и 360 тысяч жизней унионистов, включая жизнь самого Линкольна^[17].

Сравнение Авраама Линкольна с руководителем компании, достигшей выдающихся результатов, может показаться натянутым, но и в первом, и во втором случае мы говорим о некоей двойственности характера. Возьмем Колмана Моклера, главу компании Gillette с 1975 по 1991 год. За это время Gillette выдержала три атаки, которые могли лишить компанию возможности добиться выдающихся результатов. Фирма Revlon дважды пыталась поглотить компанию; Revlon'ом тогда руководил Рональд Перельман, ковбой бизнеса, не выпускавший сигару изо рта и знаменитый своим умением разбивать компании на части для обеспечения джанк-облигаций и финансирования очередных налетов^[18]. Третья атака была со стороны Coniston Partners, инвестиционной группы, которая, купив 5,9 % акций Gillette, начала борьбу за контроль в совете директоров, надеясь взвинтить стоимость акций компании и нажиться на спекуляции^[19]. Если бы Gillette согласилась на цену, предложенную Перельманом, акционеры немедленно получили бы дополнительных 44 % дохода по своим акциям^[20]. \$2,3 млрд дохода на 116 млн акций заставили бы большинство руководителей капитулировать, прикарманив миллионы с продажи принадлежащих им самим акций, и, нагрев руки, «катапультироваться с золотым парашютом»^{[16][21]}.

Колман Моклер не капитулировал и выбрал борьбу за будущий успех Gillette, хотя он сам мог бы неплохо заработать, продав принадлежавшие ему акции. Будучи человеком спокойным, сдержанным и очень воспитанным, Моклер всегда имел репутацию джентльмена, даже аристократа. И те, кто ошибочно принимал сдержанный характер Моклера за слабость, в конце концов потерпели поражение. В борьбе за сохранение

контроля в совете директоров высшие руководители Gillette провели переговоры с тысячами частных инвесторов, чтобы получить у них доверенность на право голосования, с каждым встретившись лично или побеседовав по телефону, и выиграли битву. Можно подумать, дело обстоит так, будто окопавшиеся управленцы борются за собственные интересы за счет частных инвесторов. На первый взгляд – да, но давайте обратимся к двум важным фактам.

Во-первых, Моклер и его команда видели будущее компании в огромных инвестициях в принципиально новые технологии (позже получившие известность как Sensor и Mach3). Если бы попытка поглотить компанию оказалась успешной, эти проекты почти наверняка оказались бы урезаны или закрыты, и никто не брился бы Sensor для мужчин, Sensor для женщин или Mach3. Сотни миллионов людей так и мучились бы каждое утро, борясь со щетиной^[22].

Во-вторых, ко времени попытки поглощения технологии Sensor обещали в будущем высокие прибыли, которые не были отражены в цене на акции компании, поскольку разработки были секретными. Имея в виду Sensor, совет директоров и Моклер верили, что будущая стоимость акций намного превзойдет их стоимость на тот момент, даже с учетом премии, которую предложили «налетчики»^[17]. Продажа акций осчастливила бы тех, кто искал сиюминутной прибыли, но это было бы безответственно по отношению к долгосрочным инвесторам.

В конце концов Моклер и совет директоров доказали, что они правы. Если бы те, кто хотел продать акции, приняли 44 %-ную премию, предложенную Рональдом Перельманом 31 октября 1986 года, и затем инвестировали все эти деньги в рынок на десять лет до конца 1996-го, то их суммарная прибыль оказалась бы в три раза *ниже*, чем прибыль тех, кто инвестировал в Моклера и Gillette^[23]. Действительно, если бы Моклер сдался «налетчикам», положив себе в карман миллионы долларов, это было бы против интересов компании, ее клиентов и ее акционеров.

К сожалению, Моклер так и не смог вкушать плоды своего успеха. 25 января 1991 года руководители Gillette получили эскиз обложки еще не напечатанного журнала Forbes, на которой Моклер был изображен стоящим на вершине горы и победно размахивающим над головой гигантской бритвой, в то время как побежденные приуныли на склонах внизу.



Материалы предоставило руководство компании без согласия Моклера, который ненавидел паблисити и отказывался фотографироваться для журнала. Моклер был шокирован, увидев себя изображенным в облике такого корпоративного Конана-победителя. Возвращаясь в свой кабинет через несколько минут после того, как он увидел, как будет представлена на всеобщее обозрение его успешная шестнадцатилетняя деятельность, Моклер упал замертво в коридоре, сраженный обширным инфарктом ^[24].

Не знаю, выбрал бы сам Моклер смерть на трудовом посту, но я абсолютно уверен, что он никогда не отказался бы от своих принципов руководства. Его мирная натура скрывала сильное внутреннее напряжение. Его стремление сделать как можно лучше все, что бы он ни делал, определялось не размером вознаграждения. Он просто не мог иначе. Выбрать легкую дорогу и отдать компанию тем, кто выжмет ее как лимон и разрушит долгосрочный потенциал? Это противоречило его принципам и убеждениям так же, как для Линкольна – заключение мира с Югом и потеря всех шансов на создание великой державы.

Компания – это прежде всего воспитание преемника

Когда Дэвид Максвелл стал главой Fannie Mae в 1981 году, убытки компании составляли \$1 млн ежедневно. В течение последующих девяти лет Максвелл превратил Fannie Mae в исключительно успешную компанию, чьи результаты превосходили результаты деятельности многих фирм на Уолл-стрит. Ежедневная прибыль составляла \$4 млн, а совокупный доход по акциям превзошел средний по рынку в 3,8 раза. Максвелл ушел в отставку в момент, когда дела шли как нельзя лучше, поскольку считал, что его слишком долгое пребывание на посту главы компании было бы против ее интересов, и передал управление достойному преемнику – Джиму Джонсону. Вскоре после этого пенсионные выплаты Максвеллу, а они благодаря исключительному успеху компании составили \$20 млн, стали причиной скандала в Конгрессе (Fannie Mae имеет государственную привилегию). Максвелл написал письмо новому руководителю, в котором выразил озабоченность тем, что скандал может привести к нежелательной реакции со стороны Вашингтона и нанести ущерб будущему компании. Он также попросил Джонсона прекратить выплаты (остаточный баланс составлял \$5,5 млн) и перечислить эти деньги в фонд, основанный Fannie Mae для строительства жилья для малоимущих^[25].

Дэвид Максвелл, так же как Дарвин Смит и Колман Моклер, ярко демонстрирует характерную черту руководителей 5-го уровня: главное в их жизни – это успех компаний, и только потом уже стремление к собственному благополучию и славе. Они хотят видеть компанию еще более успешной в будущем, не придавая значения тому, что, может быть, не все узнают, чьи именно усилия явились основой успеха. Как сказал один руководитель 5-го уровня: «Я хотел бы, сидя однажды у себя на веранде, услышать об одной из самых великих компаний в мире и сказать: “Я там работал”».

Лидеры компаний, выбранных для сравнения, были больше заняты собственным возвеличиванием и зачастую не могли создать условия для успешной деятельности организаций после своего ухода. Что может быть лучшей проверкой вашей способности быть «великим лидером», чем то, что построенное вами не развалится на куски, как только вы закроете за собой дверь?

В 75 % компаний, отобранных для сравнения, главы фирм обрекли своих преемников на провал, выбрали слабых

преемников или сделали и то и другое.

У некоторых наблюдается синдром «самой большой собаки» – до тех пор, пока она самая большая в конуре, ей плевать на других собак. Об одном руководителе компании, вошедшей в наш сравнительный анализ, говорили, что он обращался со своими преемниками как Генрих VIII со своими женами^{26}.

Возьмем Rubbermaid, компанию, которой не удалось удержать высокие результаты, хотя буквально ниоткуда она стала, по оценке журнала Fortune, «самой любимой компанией Америки», но потом быстро пришла в упадок и, чтобы хоть как-то спастись, вынуждена была продаться Newell. Архитектором этого взлета был талантливый и харизматичный лидер Стэнли Голт, чье имя в конце 1980-х стало синонимом успеха компании. В 312 статьях, посвященных Rubbermaid, Голт описан как жесткий, эгоцентричный руководитель. Однажды в ответ на обвинение в тирании он сказал: «Да, но я искренний тиран»^{27}. В другой статье, цитирующей его высказывания о преобразованиях в компании, слово «я» встречается 44 раза: «я мог осуществить преобразования», «я разработал двенадцать задач», «я представил и разъяснил задачи», а слово «мы» встречается лишь 16 раз^{28}. У Голта были все причины, чтобы гордиться своим успехом. Квартальная прибыль Rubbermaid увеличивалась в течение 40 отчетных периодов, что не может не впечатлять и заслуживает уважения.

Но, и это самое важное, Голт не создал компании, которая оставалась бы выдающейся и после его ухода. Он выбрал преемника, продержавшегося всего один год, а следующий получил в наследство такую слабую команду, что некоторое время ему пришлось занимать четыре поста одновременно, прежде чем удалось подобрать заместителей^{29}. Преемники Голта столкнулись с отсутствием не только способных менеджеров, но и четко выработанной долгосрочной стратегии, что в конце концов привело к упадку фирмы^{30}.

Конечно, кто-то может сказать: «Но Rubbermaid рассыпалась после того, как ушел Голт, и это доказывает, что он был выдающимся и способным руководителем». Правильно! Голт действительно был выдающимся руководителем 4-го уровня, возможно, одним из лучших за последние 50 лет. Но он не был руководителем 5-го уровня, и это одна из основных причин того, что стремительно взошедшая звезда Rubbermaid так же стремительно и закатилась.

Скромность украшает

В отличие от эгоцентричных лидеров компаний, используемых в сравнительном анализе, руководители компаний, достигших выдающихся результатов, поражают тем, что *не* говорят о себе. Во время бесед они готовы были бесконечно говорить о развитии компании и о роли менеджеров, но неизменно избегали обсуждения той роли, которую играли сами. Когда речь все-таки заходила о них самих, то, что они говорили, звучало примерно так: «надеюсь, я не кажусь вам излишне самонадеянным», или «если бы совет не выбрал таких сильных преемников, вы, возможно, не разговаривали бы со мной сегодня», или «но ведь это не моя заслуга, это звучит неуважительно по отношению к другим, я не могу сказать, что это все только благодаря мне, мне просто повезло, я работал с исключительными людьми», или «в компании много людей, которые могли справиться с этой работой лучше меня».

И это не лжескромность. Те, кто работал или писал о руководителях, добившихся того, что их компании от хороших результатов перешли к выдающимся, постоянно использовали такие эпитеты, как «спокойный», «простой», «скромный», «сдержанный», «застенчивый», «приятный», «незаметный», «уравновешенный», «не верящий в собственную значимость» и так далее. Член совета директоров Nisog Джим Хлавачек описывал Кена Иверсона, главу компании, руководившего ее преобразованием и добившегося того, что фактический банкрот стал одной из самых успешных сталелитейных компаний в мире, следующим образом: «Кен – очень скромный человек. Я никогда не знал никого, кто был бы настолько скромен и в то же время добился бы таких результатов, а я работал со многими руководителями крупных компаний. И он такой же в жизни. Он очень прост. Я имею в виду обычные вещи. У него небольшой дом, в котором он прожил много лет. У него не было гаража, и он жаловался мне однажды, что ему пришлось использовать свою кредитную карточку, чтобы соскрести иней со стекла, и она сломалась. Я сказал: “Знаешь, Кен, есть простое решение: построй гараж”. А он ответил: “Да ладно, это не так уж важно”. И он действительно такой – скромный и простой»^[31].

Главы 11 компаний, достигших выдающихся результатов, являются самыми замечательными руководителями XX века. Но, несмотря на их выдающиеся результаты, о них почти никто не знал! Джордж Гэйн, Алан Вуртзел, Дэвид Максвелл, Колман Моклер, Дарвин Смит, Джим Херринг,

Лиль Эверингэм, Джо Калман, Фред Аллен, Корк Уолгрин, Карл Рейхард – о скольких из этих исключительных руководителей вы когда-либо что-нибудь слышали?

Лидеры компаний, которые добились выдающихся результатов, никогда не стремились стать великими героями. Они не стремились попасть на пьедестал, стать идолами. Они казались обычными людьми, добившимися исключительных результатов.

Некоторые лидеры компаний, служивших нам для сравнения, представляют собой разительный контраст. Scott Paper – компания, которую мы сравнивали с Kimberly-Clark, – наняла руководителя по имени Ал Данлап – человека, чей характер прямо противоположен характеру Дарвина Смита. Данлап бил себя кулаком в грудь и рассказывал всем, кто готов был слушать (и часто тем, кто предпочел бы не слушать, если бы был выбор), о том, чего он добился. В интервью журналу Business Week после девятнадцати месяцев пребывания на посту главы Scott Paper он похвалялся: «Реструктуризация Scott Paper войдет в анналы истории американского бизнеса как наиболее успешная, наиболее быстрая трансформация компании, которая когда-либо была осуществлена, в сравнении с этим поблекнут все остальные программы реструктуризации»^{32}.

Когда мы кодировали все 5797 статей, собранных для данного исследования, обнаружилось, что статей, рассказывающих о преобразованиях в компаниях, достигших выдающихся результатов, было в два раза меньше, чем статей о компаниях, которые таких результатов не добились и которые мы используем для сравнения^{33}. Более того, мы почти не обнаружили статей, которые рассказывали бы о руководителях компаний, осуществлявших переход от хорошего к великому.

Согласно журналу Business Week, Данлап несет личную ответственность за расходы в \$100 млн за 603 дня своего правления (то есть \$165 тысяч в день), которые ушли на сокращение персонала, урезание бюджета на новые разработки на 50 % и корпоративные «стероидные инъекции» для создания видимости стремительного роста – все это делалось для того, чтобы подготовить компанию к продаже^{34}. Продав компанию и прикарманив миллионы, Данлап написал о себе книгу, в которой он обыгрывал свою кличку «Рэмбо в костюме в полосочку». «Мне нравятся фильмы о Рэмбо, – написал он. – Это парень, у которого нет

никаких шансов на успех, и все-таки он всегда побеждает. Рэмбо идет наперекор обстоятельствам, рискует головой и побеждает. Он всегда выходит победителем, избавившись от “плохих парней”. Из войны он творит мир. Это то, что делаю я»^[35]. Может, Дарвину Смиту тоже нравились идиотские фильмы с Рэмбо, но я подозреваю, что, выходя из кинотеатра, он никогда не сказал бы своей жене: «Ты знаешь, я так похож на Рэмбо, он мне напоминает меня самого».

Неудивительно, что история Scott Paper – одна из самых драматичных во всем исследовании, но это не единственный случай. В двух третях случаев в компаниях для сравнения мы обнаружили, что высшие руководители отличались гипертрофированным самомнением, что и привело компании к краху или к ничтожным результатам^[36].

Это особенно сильно проявляется в компаниях, добившихся кратковременного успеха под руководством талантливого, но эгоцентричного лидера только для того, чтобы прийти в упадок несколько лет спустя. Ли Якокка, например, спас Chrysler, находившуюся одно время на грани катастрофы, осуществив одну из самых известных и заслуженно признанных программ преобразования компании в истории американского бизнеса. В середине пребывания Якокки на посту главы фирмы доходность по акциям Chrysler в 2,9 раза превосходила средний показатель по рынку. Затем, однако, все его внимание сместилось на собственную персону и стремление упрочить свою славу самого известного корпоративного руководителя в истории американского бизнеса. Investor's Business Daily и Wall Street Journal отслеживали появления Якокки в телевизионных программах, таких как Today Show и Larry King Live, его участие в 80 рекламных роликах и намерение баллотироваться на пост президента США (как-то он даже сказал: «Руководить Chrysler труднее, чем управлять страной... Я мог бы управиться с национальной экономикой за шесть месяцев») и непрерывно обсуждали его биографию. Книга под названием «Якокка» разошлась тиражом в 7 млн экземпляров и сделала его настоящей звездой. Когда он прибыл в Японию, его окружила многотысячная толпа почитателей^[37]. Собственные акции Якокки поднялись, тогда как во второй половине его правления акции Chrysler упали до отметки на 31 % ниже, чем средний показатель по рынку.

К сожалению, Якокка никак не мог оставить сцену и отказаться от благ, достающихся главам корпораций. Он столько раз откладывал свой

уход на пенсию, что работники Chrysler начали шутить, что Якокка стремится стать вечным председателем правления корпорации Chrysler^{38}. А когда он наконец ушел в отставку, то настоял, чтобы ему по-прежнему предоставляли частный самолет и платили акциями компании^{39}. Позже он объединил свои силы с известным мастером поглощений Керком Керкорианом в попытке поглотить Chrysler^{40}.

У Chrysler был успешный, но очень краткосрочный период через пять лет после ухода Якокки, но внутренняя слабость компании привела к тому, что она была в конце концов куплена немецким автопроизводителем Daimler-Benz^{41}. Определенно, прекращение существования Chrysler как независимой компании – вина не только Якокки (решение продать компанию немцам было принято следующим поколением руководителей), но факт остается фактом: результаты блестящей программы трансформации, которую осуществил Якокка в начале 1980-х, не были полноценно использованы для дальнейшего развития, и Chrysler не смогла стать великой компанией, которую отличал бы долгосрочный успех.

Непоколебимая решимость... сделать то, что должно быть сделано

Очень важно понять, что руководитель 5-го уровня – это не просто следствие скромности. Это в равной степени и непоколебимая решимость, почти стоическая потребность сделать то, что должно быть сделано для превращения компании в великую.

Мы долго обсуждали, как охарактеризовать лидеров, под чьим руководством компании добились исключительных результатов. Сначала мы взяли на вооружение такие термины, как «безъякий руководитель» или «лидер-слуга». Но члены группы категорически возражали против таких определений.

«Эти характеристики не соответствуют действительности, – сказал Антони Чирикос. – Они начинают выглядеть слабыми или мягкими, а я совсем не так представляю себе Дарвина Смита или Колмана Моклера. Они были готовы сделать все возможное, чтобы их компании стали великими». Позже Ева Ли предложила: «Почему бы нам не назвать их руководителями 5-го уровня? Если мы будем использовать термины “безъякий руководитель” или “лидер-слуга”, у людей сложится о них совершенно неверное представление. А нам нужно, чтобы люди поняли основную идею, увидели обе стороны медали. Если мы будем говорить только об их

человеческих качествах, то упустим из виду самое главное».

Это замечание помогло сделать очень важный вывод: руководитель 5-го уровня *не* состоит на услужении у своей компании, он не «лидер-слуга». Руководители 5-го уровня фанатически преданы своему делу, заражены стремлением добиться *результатов*. Они продадут заводы или уволят своего брата, если это будет необходимо для процветания компании.

Когда Джордж Кейн стал главой Abbott Laboratories, компания плелась в хвосте фармацевтической отрасли, сонное предприятие, которое годами выживало только за счет выкачивания денег из своего давешнего изобретения – эритромицина. Кейн не обладал харизмой, которая могла бы увлечь сотрудников компании, но у него было кое-что более действенное: он был одержим идеей высокого качества работы, идеей высочайших стандартов. Он не выносил посредственности ни в каком виде и не терпел тех, кто считал, что хорошее и так достаточно хорошо. Кейн решил устранить одну из основных причин прозябания компании – nepoтизм^[18]. Последовательно заменяя людей в совете директоров и на ведущих руководящих должностях лучшими людьми, которых он только мог найти, Кейн всем дал понять, что ни семейные связи, ни срок пребывания на посту не гарантируют более сохранения места в компании. Если у вас нет способностей, которые позволили бы вам стать на своем посту лучшим из лучших во всей отрасли, то вы гарантированно потеряете свой источник дохода^[42].

Такую суровость в подходе к корпоративной перестройке можно было бы ожидать от кого-то пришедшего со стороны и получившего мандат на осуществление реструктуризации компании, но Кейн был ветераном с восемнадцатилетним опытом работы в компании и членом семьи, владевшей компанией: сыном последнего президента. Семейные обеды клана Кейнов в течение ряда лет проходили, пожалуй, в несколько натянутой атмосфере. («Сожалею, что я должен тебя уволить, не хочешь ли еще индейки?») Но в конце концов семья осталась довольна тем, как выросла стоимость принадлежавших ей акций, когда Кейн запустил машину увеличения прибылей, которая с момента трансформации компании в 1974-м до 2000 года перекрыла средний показатель по рынку в 4,5 раза, превзойдя результаты таких суперзвезд фармацевтической отрасли, как Merck и Pfizer.

Upjohn – компания прямого сравнения с Abbott – тоже была семейной

фирмой в то же самое время, когда Кейн руководил Abbott. Но в отличие от Джорджа Кейна глава Upjohn не продемонстрировал аналогичного стремления изжить посредственность, порожденную nepотизмом. Когда на самые ответственные места в руководстве Abbott пыталась усадить лучших людей, невзирая на семейные связи, в Upjohn ключевые позиции все еще занимали дальние родственники^[43]. Практически эти компании были идентичны до момента трансформации Abbott, однако доходность Upjohn оказалась на 89 % ниже Abbott в течение последующего 21 года до того момента, когда Upjohn была вынуждена капитулировать перед Pharmacia в 1995 году.

Интересно отметить, что Дарвин Смит, Колман Моклер и Джордж Кейн были выбраны из сотрудников компаний, в то время как Стэнли Голт, Ал Данлап и Ли Якокка были долгожданными спасителями и въехали в свои корпоративные города под звуки труб. Это отражает одно из систематических наблюдений в нашем исследовании. Факты не подтверждают гипотезу о том, что для осуществления коренной перестройки и создания великой компании нужен руководитель, пришедший извне. На самом деле привлечение со стороны высококвалифицированных и признанных менеджеров для осуществления перемен имеет *негативную корреляцию* с устойчивой трансформацией компаний от хорошего к великому (см. [приложение 2.А](#)).

Руководители десяти из одиннадцати компаний, которые добились выдающихся результатов, были назначены *из числа* сотрудников компаний, трое из них унаследовали семейный бизнес. Компании в сравнительном анализе обращались за внешней помощью *в шесть раз* чаще, и все-таки им не удалось добиться долгосрочных результатов, которые можно было бы назвать выдающимися^[44].

Прекрасным примером руководителя, который не был приглашен со стороны, является Чарльз Р. «Корк»^[19] Уолгрин III, превративший неповоротливую Walgreens в компанию, чья доходность по акциям превзошла средний показатель по рынку более чем в 15 раз с конца 1975 года до января 2000-го^[45]. После ряда лет дискуссий и споров с менеджерами компании о судьбе их общепитовского бизнеса Корк почувствовал наконец, что полное взаимопонимание достигнуто: светлое будущее Walgreens не в ресторанном бизнесе, а в развитии сети аптек^[20].

Дан Йорнд, который сменил Уолгрину на посту главы компании в 1998 году, так описывал события, последовавшие за этим решением: «Корк сказал на одном из заседаний по планированию: “О’кей, теперь я подведу черту. В течение следующих пяти лет мы должны полностью расстаться с ресторанным бизнесом”. В то время у нас было более пятисот ресторанов. Можно было слышать, как муха пролетела в комнате. А он сказал: “Запомните, время пошло”. Через шесть месяцев во время следующего заседания кто-то просто вскользь заметил, что осталось пять лет, чтобы разделаться с ресторанным бизнесом. Корк не обладал мощным голосом, поэтому он просто постучал по столу и сказал: “У вас осталось четыре с половиной года, я сказал “пять лет” шесть месяцев назад, теперь осталось только четыре с половиной”. С этого самого момента дела пошли, и мы действительно стали постепенно избавляться от наших ресторанов. Он никогда не отступал. Он никогда не сомневался, никогда не колебался»^{46}.

Как и поступок Дарвина Смита, который избавился от комбинатов Kimberly-Clark, решение Корка Уолгрину требовало стоической решимости. И не потому, что рестораны стали самой большой частью бизнеса, хотя они и вносили существенный вклад в итоговую прибыль. Проблема была более драматичной. Уолгрины являлись изобретателями солодового молочного коктейля, и ресторанный бизнес был давней семейной традицией, восходящей к деду Чарльза. Некоторые рестораны были названы в честь главы фирмы – одна из сетей именовалась Согку’s. Однако, когда потребовалось направить все ресурсы в бизнес, в котором Walgreens действительно могла стать лучшей в мире (сети аптек), Корк сделал это. Спокойно, настойчиво, просто^{47}.

Спокойствие и настойчивость руководителей 5-го уровня проявляются не только в значительных решениях, таких как продажа сети ресторанов или борьба с корпоративными налетчиками, но и в стиле работы, который отличает простое усердие сродни усердию рабочего. Алан Вуртзел, превративший маленькую семейную фирму в Circuit City, идеально демонстрирует эту черту характера. Когда Вуртзела спросили, что отличает его от руководителя компании, с которой мы сравнивали Circuit City, он сказал: «Мы как выездная лошадка и рабочая лошадь: он больше похож на выездную, а я – на рабочую»^{48}.

Окно и зеркало

Собственное сравнение Алана Вуртзела с рабочей лошадкой

становится еще более интересным в свете двух следующих фактов. Во-первых, у него диплом доктора юриспруденции Йельского университета; определенно, и его характер рабочей лошадки не имеет ничего общего с его интеллектуальными способностями. Во-вторых, именно его стремление стать рабочей лошадкой стало решающим фактором, позволившим добиться поистине *наилучших* результатов во всей отрасли. Я бы сказал так: если бы вам пришлось выбирать между инвестицией в \$1 в Circuit City или инвестицией в \$1 в General Electric в тот день, когда легендарный Джек Уэлч стал главой фирмы в 1981 году, и держать эти инвестиции до 1 января 2000 года, инвестиции в Circuit City принесли бы вам в шесть раз больше^[49]. Неплохой результат для рабочей лошадки.

Вы можете подумать, что подобные исключительные результаты заставили Алана Вуртзела бесконечно распространяться о тех решениях, которые он принял. Но когда мы попросили его привести пять важнейших факторов, определивших успех компании, в порядке значимости, ответ был весьма неожиданным: первым фактором значилась *удача*. «Мы работали в успешной отрасли, и ветер дул нам в спину».

Мы тогда указали ему на тот факт, что выбрали компании, чьи показатели превосходили средние по отрасли. Более того, компания, которую мы использовали для сравнения (Silo), тоже относилась к этой отрасли, ей в спину дул тот же ветер, а ее паруса были, возможно, даже больше! Мы спорили об этом несколько минут, и Вуртзел все настаивал, что их успех объясняется тем, что они оказались в нужном месте в нужное время. Позже, когда мы спросили его о факторах, которые позволили осуществить преобразования и добиться долгосрочного успеха, он сказал: «Первое, что приходит в голову, – это удача... Мне повезло, я нашел хорошего преемника»^[50].

Удача. Что за неудобный фактор для анализа. И все-таки руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, очень много говорят об удаче. В одном интервью с главой Nucor мы спросили, что определило способность компании так последовательно принимать исключительно прозорливые решения, и он ответил: «Я думаю, что нам просто везло»^[51]. Джозеф Ф. Калман III, руководитель 5-го уровня, глава Philip Morris в период трансформации, наотрез отказался признать заслуги в успехе компании своими, объясняя это везением в сочетании с исключительными соратниками, последователями и предшественниками^[52]. Даже книга, которую он написал под нажимом коллег и которую не собирался распространять за пределами компании,

имела необычное название: «Я везучий человек». Первый параграф гласит: «Мне везло с самого рождения: прекрасные родители, хорошие гены, повезло в любви, повезло в бизнесе, повезло, когда мой одноклассник из Йеля изменил мое предписание в 1941 году и, вместо того чтобы направиться на корабль, который потопили со всей командой в Северной Атлантике, я был послан в Вашингтон, повезло служить на флоте, повезло, потому что в восемьдесят пять я все еще жив»^{53}.

Сначала мы были озадачены тем, что автор все приписывает чистому везению. У нас не было доказательств, что компаниям, достигшим выдающихся результатов, везло больше, чем всем остальным (или наоборот, что всем остальным не везло). Затем мы стали замечать существенную разницу: руководители компаний, которые мы использовали для сравнения, очень часто списывали свои неудачи на *невезение*, сокрушаясь по поводу трудностей, с которыми им пришлось столкнуться.

Сравните Bethlehem Steel и Nucor. Обе компании работали в одной и той же отрасли и производили идентичную продукцию. Обе столкнулись с конкуренцией на рынке дешевой импортной стали. И все-таки руководители обеих компаний совершенно по-разному смотрели на одну и ту же проблему. Глава Bethlehem Steel в 1983 году обозначил ее суть, обвинив во всем импортные поставки: «Наша первая, вторая и третья проблема – это импорт»^{54}. Иверсон и его команда в Nucor считали импорт *Божьим даром*, чистой удачей (разве это не удача, что сталь тяжелая, а кому-то приходится везти ее через океан, что дает нам огромное преимущество!) и видели первую, вторую и третью проблемы, с которыми сталкивалась американская сталелитейная промышленность, не в импорте, а в *управлении*^{55}. Кен Иверсон даже дошел до того, что публично выступил против протекционистских мер правительства, поведав в 1977 году пораженным руководителям металлургических комбинатов, что действительной проблемой американской сталелитейной промышленности являются технологическая отсталость и абсолютное отсутствие инновационных разработок^{56}.

Упор на везение стал казаться нам закономерным парадоксом, который мы начали называть *окно и зеркало*.

Руководители 5-го уровня смотрят в окно, чтобы приписать успех факторам, которые не имеют к ним отношения, когда все идет отлично. Когда же они не могут определить конкретного человека или событие, списывают все на удачу. В то же время они

смотрятся в зеркало, когда говорят об ответственности, никогда не списывая свои проблемы на невезение.

Лидеры компаний, использованных в сравнительном анализе, делают прямо противоположное. Они смотрят в окно в поисках кого-то, чтобы списать на него всю вину за плохие результаты, но начинают прихорашиваться у зеркала, когда можно приписать себе все достижения компании. Странно, но ни зеркало, ни окно не отражают объективной реальности. Все, кто находится «за окном», показывают на руководителя 5-го уровня и говорят: «Это его заслуга; без его руководства мы не стали бы великой компанией». А руководитель 5-го уровня, наоборот, указывает на тех, кто стоит «под окном», и говорит: «Посмотрите на этих замечательных людей, это чистая удача работать с ними, мне везет». Обе стороны правы, конечно же. Но руководители 5-го уровня никогда в этом не признаются.

Две противоположные стороны характера руководителей 5-го уровня

Профессиональная воля

Добивается исключительных результатов, основной акселератор процесса перехода от хорошего к великому

Демонстрирует непоколебимое стремление сделать все, что должно быть сделано для достижения выдающихся долгосрочных результатов, пренебрегает трудностями

Устанавливает стандарты долгосрочного успеха компании, никогда не соглашаясь ни на что меньшее

Смотрит в зеркало, а не в окно, когда речь идет об ответственности за неудовлетворительные результаты, никогда не списывает вину на коллег, на внешние обстоятельства или невезение

Скромность

Скромнен, не ищет широкой известности, не хвастается

Действует в спокойной, последовательной манере, добивается высокого качества работы, соблюдает высочайшие стандарты, не рассчитывает на личное обаяние

Реализует свои честолюбивые устремления через успех компании, а не как личный успех; выбирает последователей, способных добиться еще более выдающихся результатов

Смотрит в окно, а не в зеркало, когда речь идет об успехе, приписывая заслуги другим сотрудникам, внешним факторам и чистому везению

Как достичь 5-го уровня

Не так давно я рассказал о заключениях, которые послужили основой концепции руководителя 5-го уровня, на одном собрании руководителей высшего звена. Одна женщина, недавно ставшая руководителем компании, подняла руку и спросила: «Я согласна с тем, что вы рассказывали о переходе компаний от хорошего к великому, но меня беспокоит тот факт, что, когда я смотрю на себя в зеркало, пока не вижу в нем руководителя 5-го уровня. Я добилась позиции главы компании в основном благодаря своему честолюбию. Получается, что я не могу привести свою компанию к великим результатам, если не являюсь руководителем 5-го уровня?» Я ответил: «Не знаю, насколько *необходимо* быть руководителем 5-го уровня, чтобы добиться исключительного успеха. Позвольте мне просто привести несколько цифр: из 1435 компаний, которые входили в Fortune 500 и которые мы исходно включили в нашу выборку, только 11 остались в окончательном списке. Все их в период изменений возглавляли те, кого мы называли руководителями 5-го уровня».

Женщина, задавшая вопрос, некоторое время молчала, но все же спросила: «Как же стать руководителем 5-го уровня?»

У меня есть гипотеза, что в мире существует две категории людей: те, у кого нет способностей стать руководителем 5-го уровня, и те, у кого они есть. Люди первой категории никогда, даже через миллион лет, не будут способны подчинить свои личные нужды более великой цели: созданию чего-то большего и более долговечного, чем они сами. Люди этого типа всегда будут трудиться только во имя того, что они *получают* за свой труд: славу, деньги, признание, власть и так далее, но не во имя того, чтобы что-то *создать*, построить, развить.

Ирония в том, что агрессивность и честолюбие, благодаря которым люди так часто приходят к власти, вступают в конфликт с теми человеческими качествами, которые необходимы, чтобы стать руководителем 5-го уровня. Этот парадокс в сочетании с тем, что советы директоров часто ошибочно считают, что им позарез необходим самоуверенный, эгоцентричный лидер, способный привести компанию к успеху, объясняет, почему мы так редко видим руководителей 5-го уровня во главе компаний.

Вторая категория людей – и я подозреваю, что их большинство – состоит из тех, кто может стать руководителем 5-го уровня. Они обладают всеми необходимыми качествами, которые могут быть скрыты, или они просто не отдают себе отчета в том, что обладают ими. При правильном подходе – самоанализ, саморазвитие, наставничество, любящие родители, жизненный опыт, работа с руководителем 5-го уровня и так далее – эти качества начинают развиваться.

Анализируя собранные материалы, мы обнаружили, что некоторые из руководителей компаний, включенных в наше исследование, имели в своем жизненном багаже какое-либо событие, определившее их дальнейшее развитие. Дарвин Смит знал, что у него рак. Джо Калман пережил серьезные потрясения на войне, и особенно сильно на него повлияло изменение в предписании, сделанное в последнюю минуту, благодаря которому он остался на берегу и не погиб вместе со всей командой обреченного корабля^[57]. Глубокие религиозные убеждения или обращение к вере также могут способствовать развитию качеств, необходимых руководителям 5-го уровня. Колман Моклер, например, обратился в протестантство, когда учился на программе МВА^[21] в Гарварде (как он написал в своей книге «На грани»^[22]), и стал одним из лидеров группы бизнесменов в Бостоне, которые собирались на специальные утренние сессии и обсуждали вопросы внедрения религиозных принципов и ценностей в корпоративную мораль^[58]. У других лидеров из нашего исследования не было такого судьбоносного момента в жизни, они просто вели нормальную жизнь и каким-то образом оказались на вершине, на 5-м уровне иерархии корпоративных лидеров.

Я верю, хотя и не могу доказать, что потенциальные руководители 5-го уровня составляют большинство нашего общества. Проблема, по моей оценке, состоит не в нехватке руководителей, которые потенциально могли бы достичь 5-го уровня. Они вокруг нас, надо просто *понять*, как их искать. И как же? Ищите случаи достижения исключительных результатов, и если не удастся их объяснить, то, возможно, это дело рук руководителя 5-го уровня.

Я хотел бы представить список действий, которые позволили бы вам достигнуть 5-го уровня в вашем профессиональном и личностном развитии, но, к сожалению, у нас нет достаточного количества материалов, чтобы создать такой список. Наше исследование извлекло из черного ящика тот факт, что руководители 5-го уровня – это ключевой компонент в процессе превращения *компании* из хорошей в великую. Но внутри

черного ящика оказался еще один черный ящик – саморазвитие *личности* в подлинного лидера, в руководителя 5-го уровня. Мы можем предположить, *что* находится в этом черном ящике, но это будут только догадки. Подводя итог, мы можем сказать, что 5-й уровень – это удовлетворительная, сильная, возможно, ключевая идея, которая позволяет компаниям осуществить переход от результатов хороших к результатам выдающимся. Список «10 шагов до 5-го уровня», если бы он мог быть составлен, подводил бы итог нашим поискам.

Лучший совет, который можно дать в рамках нашего исследования, – начните применять остальные принципы, позволившие компаниям добиться выдающихся результатов. Мы пришли к заключению, что существует неразрывная взаимосвязь между концепцией 5-го уровня и остальными концепциями, на которые опираются компании, вошедшие в наше исследование. Качества, присущие лидерам 5-го уровня, – огромное подспорье в претворении в жизнь других принципов, а они, в свою очередь, помогут вам развить качества, присущие руководителям 5-го уровня. Вы можете представить себе это следующим образом: данная глава о том, *что является собой* 5-й уровень; последующие главы описывают, *как действуют* руководители 5-го уровня. Активная работа с другими принципами укажет вам нужное направление. Нет никакой гарантии, что, следуя этим принципам, вы действительно достигнете 5-го уровня, но это хорошая отправная точка.

Мы не можем сказать наверняка, сколько людей имеют к тому необходимые способности и сколько из них могут их развить. Даже те, кто работал над проектом и принимал участие в выработке концепции 5-го уровня, не знают, могут ли они сами его достичь. Но все они были увлечены этой концепцией и поверили в эту идею. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вуртзел и другие руководители 5-го уровня стали примером для подражания, людьми, на которых хочется походить. Достигнем ли мы в нашем профессиональном развитии 5-го уровня – не важно; важно то, что мы знаем: как и любая истина, которая способна сделать человека лучше, наше маленькое «открытие» способно помочь нам всем стать немного лучше, а значит, наши усилия были не напрасны.

Основные выводы

- Во главе каждой компании, добившейся великих результатов, в период преобразований стоял руководитель 5-го уровня.

- 5-й уровень – это вершина иерархии, модель которой мы выработали с целью создания системы или шкалы для описания способности руководителей компаний быть подлинными лидерами. Руководители 5-го уровня поразительным образом сочетают в себе выдающиеся человеческие качества и профессиональную волю. Они честолюбивы, но их честолюбие проявляется не в желании личного успеха и признания, а в достижении успеха своих предприятий.

- Руководители 5-го уровня делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов, в то время как руководители, движимые эгоизмом, часто ответственны за неудачи своих последователей.

- Руководители 5-го уровня скромны, что неизменно вызывает симпатию, не любят шумихи вокруг собственной персоны, незаметны. Руководители компаний, которые мы использовали для сравнения, напротив, обладают чрезмерным самомнением, зачастую приводящим к тому, что после их ухода компании либо испытывают затянувшийся спад, либо их деятельность характеризуется посредственными результатами.

- Руководители 5-го уровня – это не то же самое, что «лидеры-слуги». Руководители 5-го уровня фанатически преданы своему делу, неизлечимо больны стремлением добиваться выдающихся *результатов* в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются.

- Руководителей 5-го уровня отличает усердие, которое сродни усердию простых рабочих – они больше похожи на рабочих лошадей, чем на породистых скакунов.

- Когда компания добивается успеха, руководители 5-го уровня «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себя. Руководители компаний, которые мы использовали в сравнительном анализе, делают прямо противоположное – они «смотрят в зеркало», когда речь заходит об успехе, и «смотрят в окно», когда нужно найти виновника неудач.

- Одна из самых губительных тенденций последнего времени – это стремление (особенно со стороны многих правлений компаний) нанимать извне снискавших славу менеджеров, не замечая потенциальных руководителей 5-го уровня внутри компании.

- Я верю в то, что потенциальных руководителей 5-го уровня вокруг

нас много, надо только знать, как их искать; многие люди имеют все необходимые качества, чтобы достичь 5-го уровня.

Неожиданные выводы

- Корреляция между работой известных, снискавших популярность руководителей, приглашенных со стороны, и случаями, когда компания добивается выдающихся результатов, – отрицательная. Лишь в одной из 11 компаний, которые добились выдающихся результатов, глава компании был выбран *не* из среды собственных менеджеров, в то время как в компаниях прямого сравнения руководителей со стороны приглашали в шесть раз чаще.

- Руководители 5-го уровня приписывают свой успех удаче, а не собственным заслугам.

- Мы не пытались открыть 5-й уровень в нашем исследовании – за нас это сделали факты, с которыми трудно не согласиться. Это эмпирическое, а не гипотетическое заключение.

Глава 3

Сначала *кто...* затем *что*

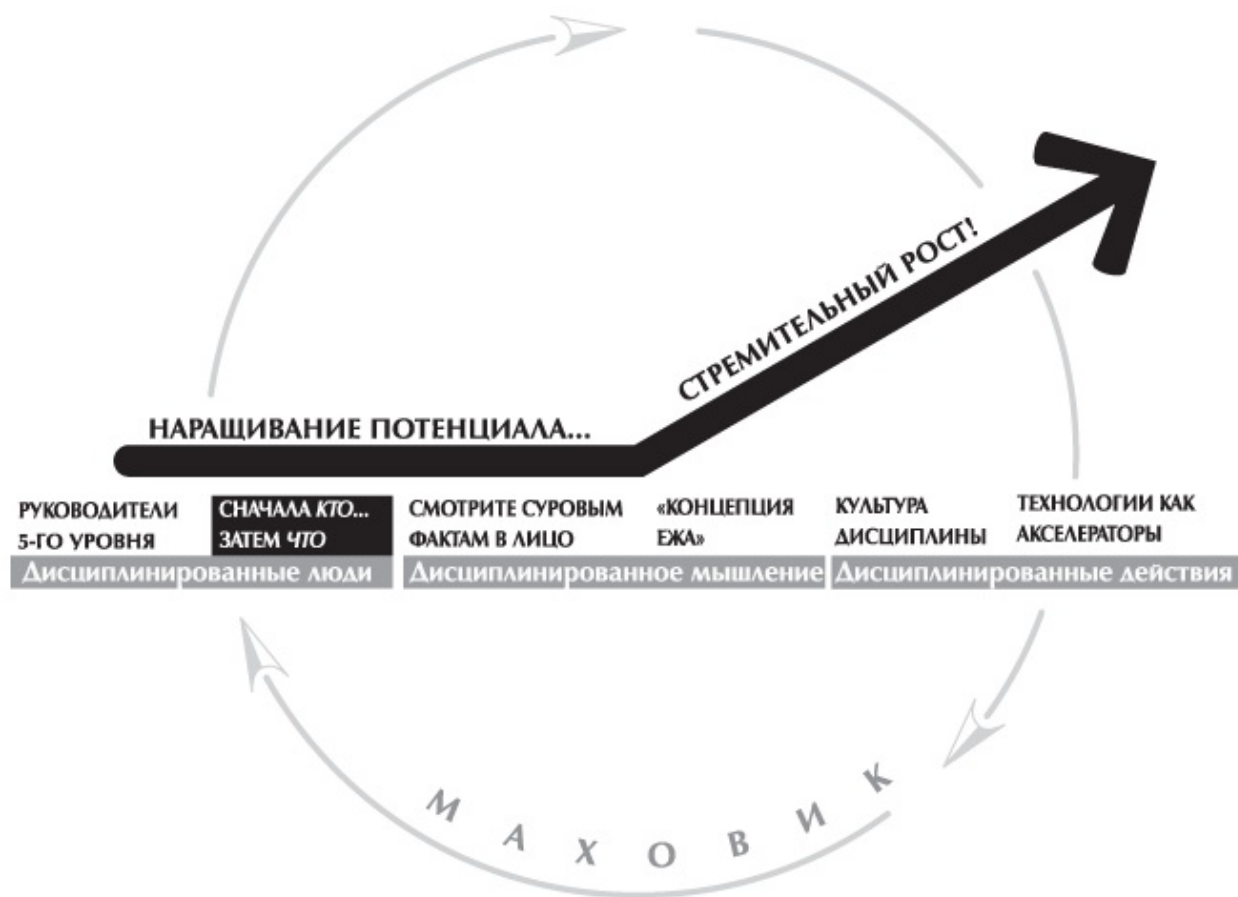
Наступят времена, когда мы никого не сможем больше ждать. Вы либо едете с нами на автобусе, либо не едете.

Кен Кизи, цит. по: Томас Вулф

Электропрохладительный кислотный тест

There are going to be times when we can't wait for somebody. Now, you're either on the bus or off the bus.

**Ken Kesey, from *The Electric Kool-Aid Acid Test*,
by Tom Wolfe^{[\[59\]](#)}**



Когда мы начинали это исследование, то ожидали, что одним из первых шагов руководителей на пути от хорошего к великому станет выбор направления развития, выработка видения будущего компании, стратегии, и только затем подбор кадров, способных осуществить эту стратегию.

Мы обнаружили нечто прямо противоположное.

Руководители великих компаний не задавались вопросом, куда им плыть, чтобы потом подобрать людей под выбранное направление. Нет, они *сначала* удостоверяться, что все нужные люди на борту (а все ненужные за бортом), и только *потом* решали, куда же им двигаться. По сути, они говорили: «Послушайте, я на самом деле не знаю, куда надо плыть. И все, что я знаю, это то, что если на корабле будут *нужные* люди и они будут на нужных местах, а *ненужные* люди останутся на берегу, то мы как-нибудь разберемся, куда плыть, чтобы добраться туда, где нам будет хорошо».

Лидеры великих компаний знают три простые истины. Первая: если вы начнете с вопроса «кто?», а не «что?», вам легче будет приспособиться к окружающему миру. Если люди сели на ваш корабль только чтобы куда-то доплыть, что будет, если, проплыв десять миль, вы вдруг поймете, что надо

менять курс? У вас возникнут проблемы. Но если люди на вашем корабле потому, что они хотят быть вместе с другими, то сменить направление намного проще: «Я здесь, потому что другие здесь. Поэтому если, чтобы быть еще успешней, надо сменить направление – я не возражаю». Вторая истина: если у вас на борту нужные люди, то проблема мотивации и управления, в принципе, исчезает сама собой. Нужные люди не нуждаются в непосредственном руководстве или стимулах; у них достаточно самомотивации, обусловленной внутренним стремлением добиться исключительных результатов и участвовать в создании чего-то великого. Третья истина: если у вас на борту не те люди, то уже не важно, сможете ли вы выбрать правильное направление, – вам *все равно* не удастся создать великую компанию. Великая стратегия без великих людей бесполезна.

Возьмем компанию Wells Fargo. Пятнадцатилетний рост ее акций начался в 1983 году, но основы успешной трансформации были заложены еще в 1970-е, когда Дик Кули, глава компании, начал собирать одну из самых талантливых команд менеджеров во всей отрасли («лучшая команда», по словам инвестора Уоррена Баффета)^[60]. Кули предвидел, что банковскую отрасль ожидают серьезные потрясения, но не делал вид, что знает, какие именно. Поэтому вместо того, чтобы разрабатывать стратегию, он и Ирни Арбакл начали программу «инъекций управленческого таланта» в кровь компании. Они нанимали выдающихся менеджеров повсеместно, иногда даже не зная, на какую конкретно позицию. «Вот так строится будущее, – сказал Уоррен. – Если я окажусь недостаточно умен, чтобы понять, какие нас ожидают сюрпризы, то это сделают они. И они, без сомнения, справятся с этим»^[61].

Кули оказался провидцем. Никто не мог предвидеть все те последствия, к которым привела отмена государственного регулирования банковского сектора. Но когда это произошло, никто не справился с ними лучше, чем Wells Fargo. В то время, когда доходность по акциям банковской отрасли была на 59 % ниже средней по рынку, доходность по акциям Wells Fargo превосходила рынок более чем в три раза^[62].

Карл Рейхард, возглавивший фирму в 1983 году, объяснил успех компании наличием высококвалифицированных специалистов, большинство из которых достались ему со времен Кули^[63]. Составив список всех высших руководителей Wells Fargo, работавших в период Кули – Рейхарда, мы были поражены. Практически каждый впоследствии стал руководителем крупной компании, Билл Олдингер стал главой

Household Finance, Джек Грундхофер – главой US Bancorp, Фрэнк Ньюман возглавил Bankers Trust, Ричард Розенберг – Bank of America, Боб Джосс – Westpac Banking (один из крупнейших банков Австралии) и позже стал деканом бизнес-школы Стэнфордского университета – вот так команда! Арджей Миллер, который был членом совета директоров Wells Fargo в течение семнадцати лет, сказал, что команда, работавшая на Wells Fargo, напоминала ему Whiz Kids^[23], команду менеджеров, нанятую Ford Motor Company в конце 1940-х, в которую входил и сам Миллер^[64]. Подход Wells Fargo был очень прост: наймите лучших людей, помогите им стать лучшими менеджерами отрасли, но будьте готовы к тому, что некоторые из них уйдут, чтобы возглавить другие компании^[65].

Подход Bank of America был прямо противоположным. Когда Дик Кули старался нанять лучших менеджеров, Bank of America, по версии книги «Разрушая банк»^[24], следовал принципу «слабые генералы, сильные лейтенанты»^[66]. Если вы наймете сильных «генералов», то их потенциальные заместители могут уйти из-за отсутствия перспективы быстрого продвижения. Но если вы наберете слабых, неспособных «генералов», чтобы те только занимали места, талантливые «лейтенанты», скорее всего, останутся, ожидая быстрого продвижения по службе.

Модель «слабые генералы» привела к тому, что в Bank of America сложилась ситуация, весьма отличная от ситуации в Wells Fargo. В то время как менеджеры Wells Fargo действовали как одна команда, как равноправные партнеры, обсуждая и дискутируя в поиске наилучших решений, бездарные генералы Bank of America ожидали указаний сверху. Сэм Армакост, которому этот банк с его моделью управления достался в наследство, так описывал обстановку в компании: «Я был весьма разочарован после первых заседаний руководства компании. Я не только не слышал никаких возражений – я даже не слышал комментариев. Они просто выжидали, чтобы понять, в какую сторону дует ветер»^[67].

Один из ушедших в отставку руководителей Bank of America назвал высшее руководство банка в 1970-е «пластиковыми людьми, которых научили покорно подчиняться диктату президента компании»^[68]. После того как Bank of America потерял больше \$1 млрд в середине 1980-х, руководство наняло команду талантливых «генералов», чтобы осуществить необходимые преобразования. И где же они нашли этих «генералов»? А прямо через дорогу, в Wells Fargo. Bank of America нанял так много бывших руководителей Wells Fargo, что внутри компании эти люди начали называть себя Wells of America^{[25][69]}. И акции Bank of America снова

начали расти, но было слишком поздно. С 1973 по 1998 год, когда Wells Fargo переходила от этапа наращивания потенциала к этапу стремительного роста, доходность по акциям Bank of America не догнала средний показатель по рынку.



Вы, может быть, думаете теперь: «Привлечение хороших специалистов – это просто один из элементов высокопрофессионального менеджмента, что же в этом нового?» В какой-то степени, действительно, это просто добрый старый менеджмент. Но две вещи разительно отличают компании, о которых идет речь в этой книге.

«Сначала кто» – идея простая для понимания, но трудная для воплощения, и большинству она не дается. Очень легко говорить о том, что надо тщательно подбирать кадры, но сколько руководителей могут похвастаться выдержкой Дэвида Максвелла, который не занимался разработкой стратегии до тех пор, пока не подобрал нужных людей, а компания каждый день теряла \$1 млн, имея \$56 млрд кредитов, которые «ушли под воду»^[26]? Когда Максвелл возглавил Fannie Mae в ее самые мрачные дни, правление очень хотело знать, как же он собирается спасти компанию. Несмотря на невероятное давление и требования действовать

быстро, сделать что-то кардинальное, схватить штурвал и рулить, Максвелл сконцентрировал все усилия на подборе управленческой команды. Сначала он провел собеседования со всеми руководителями компании. Потом собрал их и сказал: «Послушайте, это будет нелегкое испытание, и я хочу, чтобы вы задумались, насколько трудно нам всем придется. Если вы думаете, что это не по вам, не беда. Никто вас не винит»^{70}.

Внесем ясность: глава не о том, как правильно подобрать команду, – в этом нет ничего нового. Основная идея в том, что в первую очередь надо убедиться, что нужные люди на борту (а ненужные за бортом), а потом уже решать, куда плыть. Второй важный момент – степень тщательности и последовательности при подборе команды для перехода от хорошего к великому.

Максвелл дал понять, что места будут только для игроков высшего класса, готовых отдать все силы, и если кто-либо не готов к такому испытанию, то лучше сойти с корабля и сделать это прямо *сейчас*^{71}. Один из менеджеров, который только что пришел в Fannie Mae, чтобы продолжить успешную карьеру, подошел к Максвеллу и сказал: «Я вас внимательно выслушал и не хочу в этом участвовать». Он ушел из компании и вернулся на прежнюю работу^{72}. В общей сложности 14 из 26 руководителей оставили компанию, и их заменили лучшие, умнейшие, старательнейшие менеджеры финансовой отрасли^{73}. Тот же подход применялся на всех уровнях, и по мере того как рос средний уровень профессионализма, усиливалось давление на всех остальных. Это привело к тому, что некоторые сотрудники были просто-напросто вытеснены из компании и текучка на какое-то время стала очень высокой^{74}. «У нас есть присказка, – сказал один из руководителей компании, – в Fannie Mae вы не можете делать вид, что работаете. Либо вы знаете свою работу, либо нет, но если вы ее не знаете, вы вылетите»^{75}.

Wells Fargo и Fannie Mae – хорошие примеры того, что вопрос *кто?* должен быть до вопроса *что?* до вопросов о видении, стратегии, тактике, организационной структуре, технологии. Дик Кули и Дэвид Максвелл продемонстрировали классическое руководство 5-го уровня, говоря: «Я не знаю, куда должна прийти эта компания, но я твердо знаю, что, если с самого начала подберу правильных людей, задам им правильные вопросы и вовлеку их в серьезную дискуссию, мы найдем способ сделать эту компанию великой».

Не «гений с 1000 помощников»

В отличие от великих компаний, уделявших огромное внимание созданию сильной команды менеджеров, несостоявшиеся великие поразительно часто использовали модель «Гений с 1000 помощников». Согласно этой модели компания не что иное, как поле для приложения талантов одной экстраординарной личности. В этом случае талант, тянущий на буксире всю компанию, – основной фактор ее успеха, ее главный актив, и все держится только на нем до тех пор, пока он остается в компании. Таланты не собирают выдающихся команд менеджеров: они им не нужны. Очень часто они их просто не хотят. Если вы гениальны, вам не нужна команда такого профессионального уровня, как у Wells Fargo, ребята могут искать себе другого работодателя. Что вам нужно, так это армия исполнительных солдат, которые помогали бы претворять в жизнь ваши выдающиеся идеи. Однако когда талант уходит, его помощники зачастую не знают, что делать дальше. Или того хуже – пытаются подражать своему наставнику, делая смелые, «провидческие» шаги, стараясь действовать как гений, не обладая гениальностью, – и, как показывает практика, неудачно.

Eckerd Corporation пострадала от руководства человека, который обладал уникальной способностью решать, *что* нужно делать, но очень средними способностями в определении *кто*. Джек Экерд, обладавший удивительной энергией (он баллотировался на пост губернатора Флориды, одновременно осуществляя руководство компанией), даром предвидеть тенденции развития рынка и прозорливостью в коммерческих сделках, построил империю, у которой было более тысячи аптек на юго-востоке США, а начинал он с двух магазинчиков в Вилмингтоне, штат Делавэр. В конце 1970-х оборот его сети сравнялся с Walgreens, и казалось, что Eckerd может стать еще одной великой компанией отрасли. Но Джек Экерд решил посвятить себя политике, баллотировался на пост сенатора и занял кресло в администрации Форда в Вашингтоне. Без его талантливое руководство компания начала приходить в упадок и в результате была куплена J. C. Penney^{76}.

Разница между Джеком Экердом и Корком Уолгрином огромна. Экерд имел уникальное чутье на то, какие именно магазины покупать; Уолгрин имел уникальное чутье на то, кого нанимать^{77}. У Экерда был талант располагать свои магазины в наиболее выгодных местах; Уолгрин имел

талант подбирать людей на наиболее соответствующие их способностям позиции. Экерд не мог принять правильного решения в самом важном вопросе, с которым сталкивается каждый руководитель, – выборе преемника; Корк взрастил плеяду достойнейших кандидатов и выбрал себе в преемники суперзвезду, которая, возможно, затмит его самого^[78]. У Экерда не было команды лидеров, а только кучка способных помощников, которых набрали, чтобы они содействовали реализации его способностей; Уолгрин создал одну из лучших управленческих команд отрасли. Главный механизм реализации стратегии для Eckerd Corporation находился в голове Джека Экерда; механизм реализации корпоративной стратегии Walgreens лежал в групповом обсуждении, в которое вносили вклад, основываясь на знаниях и опыте, все участники команды.

**5-й уровень +
управленческая команда**
(великие компании)

**Гений
с 1000 помощников**
(компании прямого сравнения)

Руководитель 5-го уровня

Руководитель 4-го уровня



Сначала кто

Наберите в команду нужных людей.
Создайте превосходную
управленческую команду.



Затем что

Подобрав нужных людей,
определите наилучший
путь к успеху.



Сначала что

Решите, куда корабль должен
приплыть. Проложите курс,
ориентируясь по карте.



Затем кто

Соберите команду помощников,
способных привести корабль
к намеченной цели.

Модель «Гений с 1000 помощников» особенно часто встречается в тех компаниях, которые смогли добиться только краткосрочного успеха.

Классический пример – Генри Синглтон по прозвищу Сфинкс из компании Teledyne. Синглтон вырос на техасском ранчо, с детских лет мечтая стать великим бизнесменом с характером жесткого индивидуалиста. Вооружившись дипломом доктора наук Массачусетского технологического института (MIT), он основал Teledyne^[79]. Название Teledyne происходит от греческого «сила, примененная на расстоянии» – удачное название, поскольку основной силой, удерживавшей обширную империю Teledyne, был сам Генри Синглтон.



Поглощая другие компании, Синглтон превратил свою маленькую фирму в № 293 в списке Fortune 500 всего за шесть лет^[80]. За десять лет он осуществил более ста поглощений, создав огромную империю со 130 центрами прибыли, занимавшимися всем: от торговли редкими металлами до страхования^[81]. На удивление, вся система работала, пока Синглтон служил в качестве ее связующей основы. Однажды он сказал: «Я бы так определил свою роль – я свободен делать то, что, мне кажется, наилучшим

образом соответствует интересам компании»^[82]. В 1978 году Forbes посвятил ему статью, в которой говорилось: «Синглтон не получит награды за скромность, но разве можно не восхищаться его фантастическими результатами?» Синглтон продолжал управлять компанией, даже когда ему перевалило за семьдесят, и не думал о преемнике. Зачем искать преемника, в конце концов, когда вся работа заключается в том, чтобы находить применение своим собственным талантам? «Если и есть какие-то недостатки в этой во всех отношениях поразительной картине, – писал Forbes, – так это то, что Teledyne скорее не система, а отражение воли одного-единственного человека»^[83].

Но какой трагедией обернулся этот один-единственный недостаток. Как только Синглтон оставил свой пост в середине 1980-х, огромная империя начала разваливаться. С конца 1986 года до слияния с Allegheny в 1995-м доходность по акциям Teledyne рухнула, отстав на 66 % от среднего показателя по рынку. Синглтон осуществил свою детскую мечту и стал великим бизнесменом, но он не смог создать великую компанию.

Важно, кому вы платите, а не как вы платите

Мы ожидали, что различия в системе вознаграждения, особенно у руководителей высшего звена, будут соотноситься с переходом от хорошего к великому. Поскольку оплате труда высшего руководства сегодня уделяется много внимания (дополнительные выплаты в виде опционов на акции компании, огромные зарплаты и другие блага), все это должно играть существенную роль в достижении выдающихся результатов. А как еще вы заставите людей делать то, что приведет компанию к успеху?

Мы глубоко заблуждались в своих предположениях.

Мы не обнаружили никакой связи между зарплатой высшего руководства и достижением исключительных результатов. Факты просто не подтверждают предположения о том, что структура оплаты труда главы компании является ключевым фактором перехода компании от хорошего к великому.

Мы потратили недели, вводя в компьютер данные по зарплате высшего руководства, и произвели 112 статистических расчетов, пытаясь определить взаимосвязь и вычислить корреляцию. Были проверены все аспекты компенсации пяти высших руководителей компаний: зарплата и акции компании, выплаты сегодня и в будущем, зарплата и премиальные и так далее. Некоторые компании предпочитали платить акциями, другие – деньгами. У некоторых зарплаты были высокие, у других – не очень. У некоторых были высокие премиальные, у других – низкие. Главное, при сравнении системы оплаты труда высшего руководства великих компаний и компаний, включенных в сравнительный анализ, *мы не обнаружили существенной разницы* между тем, как обе группы использовали или не использовали акции для руководства, регламентировали размер зарплаты, выплачивали или не выплачивали премиальные, предлагали или не предлагали значительные выплаты в будущем. Единственная существенная разница, которую нам удалось обнаружить, – это то, что в великих компаниях руководство получало несколько *меньше* в виде зарплаты и больше в виде акций примерно через десять лет после начала процесса преобразований по сравнению с их коллегами в компаниях, которые имели весьма посредственные результаты^{[\[84\]](#)}!

Нельзя сказать, что оплата труда руководства не имеет никакого

значения. Зарплата в вашей компании должна быть на том же уровне, что и у конкурентов (я сомневаюсь, что Колман Моклер, Дэвид Максвелл или Дарвин Смит стали бы работать задаром), и великие компании действительно потратили немало времени на решение этого вопроса. Но как только вы определили исходные параметры, оплата руководства перестает играть существенную роль в переходе компании от хорошего к великому.

Почему? Это вытекает из принципа «сначала кто»: важно не *как вы платите* вашему высшему руководству, важно, *кто ваше высшее руководство*. Если руководители «правильные», они сделают все, что в их силах, чтобы компания добилась превосходных результатов, и сделают это не ради вознаграждения, а просто потому, что не могут иначе. Их природа и мораль требуют, чтобы они добивались высочайшего качества во всем, что они делают, ради самого качества, и не в ваших силах это изменить, так же как не в ваших силах изменить частоту их пульса. Великие компании всегда придерживались одной простой истины: «правильные» люди будут поступать правильно и добиваться наилучших результатов, на которые они только способны, при любой системе вознаграждения.

Да, система вознаграждения и стимулирования важна, но причина, по которой она важна в компаниях, добившихся выдающихся результатов, особая. Цель здесь – не заставить вести себя правильно людей, которые не соответствуют своим должностям, а привлечь в команду людей, которые бы им соответствовали, и сделать так, чтобы они не уходили.

У нас не было возможности так же тщательно проанализировать выплаты менеджерам среднего звена, в финансовой отчетности компаний нет данных, которые можно было бы использовать для сравнения. Но собранные нами факты свидетельствуют, что основная идея работает на всех уровнях^[85].

Особенно ярким примером является Nucor. Вся философия Nucor построена на идее, что можно научить фермера лить сталь, но нельзя привить фермерскую рабочую этику человеку, для которого она не является приоритетной. Так, вместо того чтобы строить заводы в городах, которые традиционно были центрами сталелитейной промышленности – Питтсбург или Гари, – Nucor построили свои комбинаты в таких местах, как Кроуфордсвилль (Индиана), Норфолк (Небраска) и Плимут (Юта). Там не было недостатка в настоящих фермерах, привыкших рано ложиться

и рано вставать и зарабатывать себе на хлеб простым трудом без сопровождения оркестра. «Пойду подою коров» или «пойду, надо вспахать сорок миль пашни до полудня» легко перевести как «пойду прокачу несколько стальных листов» или «пойду, надо отлить сорок тонн сплава до обеда». Nucor увольняла людей, которые не придерживались такой рабочей этики. Текучка на их предприятиях в первый год достигала 50 %, но потом резко падала, как только те, кого они искали, занимали ключевые позиции и приступали к работе^{86}.

Чтобы привлечь и удержать лучших из лучших, Nucor платила своим рабочим больше, чем любая другая сталелитейная компания в мире. Но система вознаграждения была построена на высоких премиальных, выплачиваемых подразделениям. До 50 % от базовой зарплаты могло выплачиваться в виде премиальных подразделениям с наивысшей производительностью, в которых работало от 20 до 40 человек^{87}. Рабочие на Nucor обычно приходили на 30 минут раньше, чтобы подготовить инструменты и взяться за работу сразу, как только прозвучит сигнал к началу смены^{88}. «У нас самые трудолюбивые сталелитейщики в мире, – сказал один из руководителей Nucor. – Мы нанимаем пятерых, заставляем их работать за десятерых и платим как восьмерым»^{89}.

Система Nucor не была нацелена на то, чтобы превратить ленивых рабочих в старательных тружеников, – ее задачей было создать среду, в которой труженики процветают, а те, кто ленится, либо перестают лениться, либо вылетают за борт. Однажды, хотя это был исключительный случай, рабочие прогнали лентяя прямо из цеха, угрожая ему куском раскаленного железа^{90}.

Nucor отказалась от трюизма «люди – ваш основной ресурс». Если вы стремитесь добиться результатов, не просто люди являются вашим основным ресурсом, а нужные вам люди.

Nucor иллюстрирует один из самых важных выводов нашего исследования. Определяя, кто является нужным, в великих компаниях уделяли больше внимания характеру человека, а не его образованию, опыту работы или специализации. Нельзя сказать, что знания или опыт не важны, но в этих компаниях справедливо считали, что этому можно научить (или научиться). Черты характера, рабочая этика, интеллект, стремление добиться результатов, система ценностей намного важнее. Как сказал Дейв Нассеф из Pitney Bowes: «Я служил на флоте, а флот славится тем, что там

умеют привить особую систему ценностей человеку. Но это не совсем так. Морской корпус набирает людей, которые уже разделяют его ценности, затем там просто учат людей тем навыкам, которые необходимы в их профессиональной деятельности. Мы используем тот же подход в Pitney Bowes. У нас людей, которые хотят делать что-то, что они считают правильным и что совпадает с их личными убеждениями, больше, чем в других компаниях. Мы не просто смотрим на опыт. Мы хотим знать: кто эти люди? Зачем они живут? Мы пытаемся понять, что они собой представляют, спрашивая, почему они приняли те или иные решения в жизни. Ответы на эти вопросы помогают понять систему ценностей этих людей»^{91}.

Руководитель одной великой компании сказал, что его самые удачные решения относительно найма специалистов были в то время, когда он нанимал людей без отраслевого или коммерческого опыта. Однажды он нанял менеджера, который во время войны был дважды взят в плен и оба раза бежал. «Я подумал, что человек, который смог сделать такое, не будет испытывать особенных трудностей в бизнесе»^{92}.

Строгий, но не безжалостный

Создается впечатление, что работать в великих компаниях непросто, и это действительно так. Если у вас нет тех качеств, которые необходимы для работы в таких компаниях, тогда вы, возможно, там не задержитесь. Но их внутренняя культура не характеризуется жестокостью, это скорее строгая дисциплина. И разница между этими двумя понятиями огромная.

Жестокость означает сокращение персонала и урезание бюджета, особенно в трудные времена; она также означает увольнения без особых на то причин, просто по воле руководителя. Быть строгим значит последовательно применять высокие стандарты в любое время и на любом уровне, но особенно на самом высоком. Быть строгим, а не жестоким означает, что лучшие специалисты не должны волноваться по поводу сохранения своего рабочего места и могут отдать все силы выполнению своих прямых обязанностей.

В 1986 году Wells Fargo купила Crocker Bank и планировала избавиться от лишних расходов. В этом нет ничего необычного: каждое банковское слияние в период отмены государственного регулирования направлено на то, чтобы избавиться от лишних расходов отрасли, защищенной государственной протекцией. Необычно было то, как прошла интеграция Wells – Crocker, а точнее *неинтеграция* менеджеров Crocker.

Дело в том, что команда Wells Fargo с самого начала посчитала, что подавляющее большинство менеджеров Crocker не годятся для команды корабля Wells Fargo. Люди компании Crocker слишком долго варились в традиционном банковском соку и были испорчены привычкой к такой роскоши, как мраморная столовая, шеф-повар китаец и фарфор на \$500 000^[93]. Огромный контраст по сравнению со спартанской обстановкой на Wells Fargo, где менеджеры ели обеды, приготовленные в ресторане студенческого общежития^[94]. Wells Fargo дала понять менеджерам Crocker: «Это не слияние двух равных компаний, это поглощение. Мы купили ваши отделения и ваших клиентов, но мы не *покупали вас самих*». Wells Fargo уволила большую часть команды Crocker – только в один день фирму оставило 1600 менеджеров, включая практически все высшее руководство^[95].

Критики могут возразить: «Wells Fargo просто защищала себя». Но примите во внимание тот факт, что Wells Fargo также попросила собрать чемоданы некоторых своих менеджеров, в случаях когда менеджеры

Crocker были лучше. Когда речь заходит об управлении компанией, Wells Fargo исключительно последовательно применяет высочайшие стандарты. Как профессиональная спортивная команда, в которой в финальный состав попадают только лучшие, несмотря ни на положение в команде, ни на прежние заслуги. Итог подвел один из руководителей Wells Fargo: «Единственный способ помочь людям, которые добиваются исключительных результатов, – это не отягощать их людьми, которые на это не способны»^{96}.

На первый взгляд звучит жестоко. Но факты свидетельствуют, что в среднем профессиональный уровень менеджеров Crocker был ниже, чем профессиональный уровень менеджеров Wells Fargo, и они не смогли бы удовлетворять стандартам, установленным корпоративной культурой Wells Fargo. Если они не могли отправиться с компанией в долгосрочное плавание, зачем было заставлять их мучиться с самого начала? Один из высших руководителей Wells Fargo сказал нам: «Мы все согласились с тем, что это поглощение, а не слияние, и не было никакого смысла ходить вокруг да около и не говорить об этом открыто. Мы решили, что лучше, если мы сделаем это в один день. Мы планировали, таким образом, иметь возможность сказать с самого начала: “Извините, но у нас нет для вас работы” или “Да, у нас есть для вас должность, так что перестаньте беспокоиться”. Мы не хотели убить нашу корпоративную культуру, осуществляя тысячу поэтапных сокращений»^{97}.

Позволить людям пребывать в неизвестности в течение нескольких месяцев или даже лет, отнимая драгоценное время, которое они могли бы потратить на карьеру где-то еще, когда в конце концов все равно знаешь, что они не соответствуют предъявляемым к ним требованиям, – вот *это* было бы жестоко. Сразу решить эту проблему и дать людям шанс сделать что-то еще в жизни – это *строго*.

Не надо думать, что Crocker была кусочком, который легко проглотить. Нет никакого удовольствия смотреть, как тысячи людей теряют работу, но так или иначе снятие государственного регулирования приводит к потере сотен тысяч рабочих мест. С учетом вышесказанного интересно отметить два факта. Во-первых, Wells Fargo сократила меньше людей, чем компания прямого сравнения – Bank of America^{98}. Во-вторых, высшее руководство банка в процентном отношении потеряло больше сотрудников в процессе консолидации, чем нижележащие уровни^{99}. Строгость в великих компаниях применяется в первую очередь к верхнему уровню иерархии, к тем, на ком лежит основная ответственность.

Быть строгим в вопросах подбора кадров означает быть строгим в подборе персонала на *высшем уровне*. На самом деле я боюсь, как бы управленцы не начали использовать эту главу и принципы «сначала кто» и «строгого подхода» как основание для осуществления политики бездумного сокращения с целью улучшения показателей деятельности. «Это тяжело, но нам приходится быть строгими», – скажут они.

Великие компании редко использовали тактику массовых сокращений и никогда не выбирали это своей основной стратегией. Даже в случае с Wells Fargo компании сократили персонала в два раза меньше, чем в Bank of America в период реструктуризации.

У шести из одиннадцати великих компаний не было сокращения штатов в течение десяти лет с момента коренного улучшения их показателей и затем вплоть до 1998 года, а у четырех других компаний только одно или два.

Напротив, мы обнаружили, что сокращения использовались в пять раз чаще компаниями прямого сравнения. Некоторые из этих компаний имели просто какую-то одержимость идеей сокращений и реструктуризаций^{[100](#)}.

Было бы ошибкой, трагической ошибкой думать, что лучший способ запустить процесс перемен в вашей компании – это начать размахивать топором, рубя направо и налево головы усердных сотрудников. Бесконечные реструктуризации и бездумные сокращения никогда не были на вооружении компаний, которые добились выдающихся результатов.

Как стать строгим

Мы определили три принципа, которые должны помочь менеджерам выработать строгую, но не жесткую кадровую политику.

Первый принцип: если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.

Один из неизменных принципов управленческой физики – это закон Паккарда, названный так потому, что мы открыли его в рамках нашего предыдущего проекта, когда встречались с Дэвидом Паккардом, одним из основателей компании Hewlett-Packard. Звучит он так: ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растёт её способность нанимать нужных ей людей. Если рост ваших продаж опережает рост числа ваших сотрудников, вы не создадите, просто не сможете создать великую

компанию.

Те, кто создал великие компании, понимают, что основной ускоритель роста – это не рынок, не технологии, не конкуренция, не продукты. Фактор, который важнее всех остальных, – это способность найти и удержать нужных компании людей.

Команда менеджеров Circuit City интуитивно знала закон Паккарда. Проезжая несколько лет назад Санта-Барбару на следующий день после Рождества, я заметил, что есть что-то необычное в облике магазина Circuit City. На других магазинах висели плакаты и реклама типа «самые низкие цены, всегда», или «праздничные скидки», или «лучший выбор после Рождества» и так далее. Но не на Circuit City. На их магазине висел плакат: «Ищем выдающихся людей».

Этот плакат напомнил мне беседу с Уолтером Бракартом, вице-президентом компании времен перехода от хорошего к великому. Когда мы попросили его назвать пять факторов, определивших этот переход, он сказал: «Первый – люди. Второй – люди. Третий – люди. Четвертый – люди. И пятый – люди. Огромную часть нашего успеха составляет умение находить нужных людей».

Бракарт затем вспомнил разговор с главой компании Аланом Вуртзелом в период, когда компания набирала высокие темпы роста: «Алан, я выбиваюсь из сил в поисках подходящего человека на ту или иную позицию. В какой момент можно будет несколько снизить требования?» Алан ответил без промедления: «Не надо снижать требования. Просто мы поищем другой способ решения ситуации, пока не найдем нужных людей»^{101}.

Одно из основных различий между Аланом Вуртзелом из Circuit City и Сиднеем Купером из Silo – это то, что, став главой фирмы, Вуртзел потратил большую часть времени на подбор команды, а Купер потратил 80 % времени на приобретение магазинов^{102}. Первостепенной задачей Вуртзела было создать наиболее профессиональную управленческую команду в отрасли; для Купера важнее всего было как можно быстрее расти. Circuit City придавала исключительное значение поискам подходящих людей на все позиции на всех уровнях – от водителя до вице-президента; Silo завоевала репутацию компании, которая не способна делать самые простые вещи, например доставлять товары так, чтобы их не повредить^{103}.

Дан Рексинджер из Circuit City сказал: «Мы воспитали лучших

водителей во всей отрасли. Мы говорили им: “Вы – последний представитель Circuit City, которого видит клиент. Мы выдадим вам форму. Вы должны бриться, у вас не должно быть дурного запаха изо рта, вы должны выглядеть профессионально”. Наше отличие от других в том, как мы обращались с нашими клиентами при доставке, было таким огромным, что за прекрасную работу наших водителей нам присылали благодарственные письма»^{104}.

В течение пяти лет правления Вуртзела у Circuit City и Silo, в принципе, была одна и та же стратегия (один и тот же ответ на вопрос *что*), и все-таки акции Circuit City взлетели как ракета, опережая рынок в 18,5 раза через пятнадцать лет после начала преобразований, а Silo где-то прозябала, пока ее не купила иностранная фирма^{105}. Та же стратегия, но разные люди и такие разные результаты.

Второй принцип: когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте не откладывая.

Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем непосредственном руководстве, это означает, что вы совершили ошибку при найме. Лучшие люди не нуждаются в непосредственном руководстве. В наставничестве, обучении, лидерстве – да, но не в непосредственном руководстве. Мы все сталкивались со следующей ситуацией. У нас неподходящий человек в команде, и мы знаем это. И все же мы ждем, откладываем, ищем другие пути решения вопроса, даем ему второй и третий шанс, надеемся, что ситуация изменится, тратим наше время на то, что руководим этим сотрудником, создаем системы, которые бы компенсировали его недостатки, и так далее. Но ситуация не улучшается. Придя домой, мы обнаруживаем, что наши мысли (или разговоры с женой) крутятся вокруг этого человека. Хуже того, силы и время, которые тратятся на этого человека, отвлекают нас от работы со способными сотрудниками. Мы продолжаем мучиться до тех пор, пока этот сотрудник сам не уйдет, к нашему глубокому облегчению, или мы не примем окончательного решения (также к нашему глубокому облегчению). А все способные сотрудники в компании задают один и тот же вопрос: «Почему на это ушло так много времени?»

Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании – нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что им приходится расплачиваться за неадекватную работу коллег. Хуже того, лучшие сотрудники начнут уходить. Хорошие работники мотивируются

успехом, но когда им приходится работать за других и это сводит их усилия на нет, они быстро разочаровываются.

Слишком долго раздумывать перед тем, как что-то предпринять, – в равной степени нечестно и по отношению к людям, которые должны уйти. Каждая минута, которую вы держите человека на месте, зная, что он все равно не сможет работать в компании, – это трата его времени, которое он использовал бы на поиск места, где мог бы преуспеть. На самом деле, если быть честным с самим собой, причина, по которой мы откладываем решение, имеет мало общего с человеком, которого это решение касается, а кроется скорее в нашей собственной боязни внутреннего дискомфорта. «Он работает нормально, а найти замену – это головная боль, так что лучше подождать». Или мы можем думать, что сам процесс увольнения будет слишком неприятен. Так, чтобы избежать стресса и внутреннего дискомфорта, мы ждем... и ждем, и ждем. А наши лучшие сотрудники продолжают задаваться вопросом: «Когда же они что-нибудь с этим сделают? Как долго это может продолжаться?»

Используя данные Moody's Company Information Reports, мы проанализировали перестановку кадров среди высших руководителей. Мы не обнаружили никакой существенной разницы в *количестве* руководителей высшего звена, которые ушли из великих компаний и из компаний прямого сравнения. Но мы обнаружили некоторые отличия в *характере* текучки^{106}.

Для великих компаний были характерны две тенденции: люди либо оставались в команде очень долго, либо покидали судно в спешке. Другими словами, у великих компаний текучка не была выше – она была качественно другой.

Руководители великих компаний не практиковали принцип «пробуйте как можно больше людей и оставляйте тех, кто подходит». Напротив, они придерживались следующего принципа: «Давайте потратим время на тщательный подбор самых лучших кадров с самого начала. Если нам это удастся, мы сделаем все возможное, чтобы удержать этих специалистов как можно дольше. Если мы ошибемся, то не побоимся принять соответствующие решения и продолжать делать то, что делаем, а они смогут найти в жизни то, что им больше подходит».

Руководители великих компаний не торопятся с заключениями. Очень часто они тратят значительные усилия, чтобы понять, не занимает ли этот человек не подходящее ему место, прежде чем прийти к заключению, что

он не подходит компании вообще. Когда Колман Моклер стал главой Gillette, он не стал буйствовать и выбрасывать людей за борт только потому, что они ему не нравились. Напротив, он тратил до 55 % своего времени в течение первых двух лет правления, возясь с менеджерами компании, смещая или переводя на другой пост 38 из 50 руководителей высшего звена. «Каждая минута, – говорил Моклер, – потраченная на подбор соответствующего специалиста или соответствующего места для специалиста, стоит недель вашего времени в будущем»^{107}. Аналогичным образом Алан Вуртзел из Circuit City после того, как прочитал черновик этой главы, прислал нам письмо, где так прокомментировал наши заключения: «Ваши слова о подборе правильной команды на корабль чертовски верны. Но есть еще одно очень важное правило для руководителя. Я потратил уйму времени, раздумывая и обсуждая, кто и что должен делать на корабле. Я называл это “вставлять квадратные кегли в квадратные отверстия, а круглые кегли – в круглые”. Вместо того чтобы увольнять честных и способных сотрудников, которые не смогли добиться желательных результатов, важно один, или два, или даже три раза попробовать их на других должностях, где они могут найти применение своим способностям».

Чтобы узнать наверняка, что кто-то не на месте или его надо увольнять, требуется время. Тем не менее когда руководители великих компаний знали, что им надо менять людей, они действовали.

Но откуда вы *знаете*, что знаете? Помочь могут два вопроса. Первый: если бы вам опять нужно было решить, нанимать ли этого сотрудника (а не решить, должен ли этот сотрудник уйти), наняли бы вы его снова? Второй: если бы этот сотрудник пришел к вам и сказал, что уходит, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали бы облегчение?

Третий принцип: предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы.

В начале 1960-х R.J.Reynolds и Philip Morris извлекали большую часть своих доходов на внутреннем рынке. Подход R.J.R. к международному бизнесу был таков: «Если кто-то там хочет купить у нас пачку Camel, пусть позвонят»^{108}. У Джо Калмана из Philip Morris был другой подход. Он видел в международном рынке долгосрочные перспективы роста, которые едва ли можно было найти где-то еще, несмотря на то что продажи

компаниям в других странах составляли менее 1 % от общего объема продаж.

Калман начал раздумывать о наилучшей стратегии для зарубежных рынков, и его осенила блестящая идея. Это был не вопрос *как*, а вопрос *кто*. Он назначил своего первого заместителя Джорджа Вайсмана отвечать за международные рынки. Тогда этот сектор практически не приносил компании денег: маленький экспортный отдел, кое-какие инвестиции в Венесуэле, кое-что в Австралии и небольшие операции в Канаде. «Когда Джо назначил Джорджа отвечать за международные рынки, многие задались вопросом, что же он натворил», – сказал один из коллег Вайсмана^{109}. «Я не мог понять, то ли меня сместили, то ли скинули, то ли вообще выкинули, – говорит Вайсман. – Сначала я управлял 99 % компании, а теперь мне досталось меньше одного»^{110}.

Но, как написал журнал *Forbes* двадцать лет спустя, решение Калмана назначить Вайсмана ответственным за такую маленькую долю их бизнеса было гениальным предвидением. Учтивый и образованный Вайсман был идеальным кандидатом, чтобы развить бизнес на таком рынке, как Западная Европа, и он превратил вверенный ему отдел в крупнейшее и самое быстрорастущее подразделение компании. Под руководством Вайсмана *Marlboro* стали самыми продаваемыми сигаретами *в мире* за три года до того, как они стали № 1 в Америке^{111}.

Разница в действиях *R.J.R.* и *Philip Morris* является отличным примером того, как великие компании всегда предоставляют своим лучшим специалистам шанс работать там, где наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы. Компании прямого сравнения склонны делать прямо противоположное, игнорируя тот факт, что, борясь с проблемами, вы можете достигнуть хороших результатов, но добиться выдающихся результатов сумеете, только реализуя все свои возможности.

Есть важное следствие этого принципа: когда вы решаете «продать» ваши проблемы, не продайте вместе с ними ваших лучших людей^[27]. Это один из маленьких секретов преобразования организаций. Когда ключевые места на корабле занимают ваши лучшие люди, они всегда поддержат смену курса.

Например, когда *Kimberly-Clark* продавала комбинаты, Дарвин Смит всем дал понять: возможно, компания избавится от своего целлюлозно-бумажного бизнеса, но она *сохранит лучшие кадры*. «Многие из наших лучших специалистов работали на комбинатах. И вдруг эти бриллианты из

нашей короны пошли с молотка. Все стали спрашивать: “А как же я?” – рассказывал Дик Очтер, – и Дарвин говорил: “Нам нужны все талантливые менеджеры. Мы сохраним их”»^[112]. Несмотря на то что у этих специалистов было мало опыта работы с товарами народного потребления, Смит перевел в этот отдел всех лучших менеджеров.

Мы встретились с Диком Аппертом, руководителем, проработавшим большую часть своей жизни в подразделении Kimberly-Clark, которое занималось производством бумаги и которое было продано, чтобы обеспечить средства для инвестиций в потребительские товары. Он говорил с гордостью и оживлением о трансформации Kimberly-Clark, о том, как им хватило ума продать все производство и инвестировать все деньги в потребительские товары и как это стало поперек горла Procter & Gamble. «Я никогда не возражал против решения продать подразделение, которое занималось производством бумаги, – сказал он. – В то время мы избавились от всех комбинатов, и я был абсолютно с этим согласен». Задумайтесь об этом. Если в вашей команде лучшие люди, они хотят участвовать в создании чего-то великого, и Дик Апперт понимал, что Kimberly-Clark может стать великой компанией, только продав подразделение, которому он отдал многие годы своей жизни.

Philip Morris и Kimberly-Clark иллюстрируют последний, очень важный вывод, касающийся «нужных компании людей». Мы обратили внимание на то, что высшее руководство каждой из великих компаний находится на 5-м уровне, в особенности во время перехода от хорошего к великому. Не каждый руководитель в команде достигает 5-го уровня и становится похожим на Дарвина Смита или Колмана Моклера, но все ключевые члены команды всегда превращают свои амбиции в амбиции компании. Это предполагает, что либо у них есть потенциал 5-го уровня, либо они способны успешно работать с руководителями 5-го уровня.

На самом деле один из основных факторов, позволяющих компаниям перейти от хорошего к великому, выглядит несколько парадоксально. Вам нужны руководители, которые будут обсуждать и спорить (иногда ожесточенно) в поисках наилучших решений, а с другой стороны, претворяя решения, выступают единой командой, невзирая на расхождение мнений и собственные интересы.

Вы, возможно, спросите: «А какова же разница между членом команды 5-го уровня и просто хорошим солдатом?» Член команды 5-го уровня

не просто слепо подчиняется. Он сам является настоящим лидером, настолько увлеченным и талантливым, что, как правило, становится лучшим в мире специалистом в своей области. Каждый член команды должен быть способен отдавать достаточно сил работе в команде, и только тогда компания сможет добиться действительно выдающихся результатов.

Одна из статей о Philip Morris так характеризовала эпоху Калмана: «Эти парни никогда друг с другом не соглашались, они спорили по каждому поводу, они готовы были убить друг друга, они вовлекали в спор всех, кого могли и чье мнение ценили. Но когда приходило время принимать решение, оно всегда было наготове. Это и была Philip Morris»^{113}. «Неважно, сколько они там спорили, – говорит один из руководителей Philip Morris, – они всегда искали наилучший выход. И в итоге каждый поддерживал принятое решение. Все споры были только защитой интересов компании, а не проявлением чьих-то личных амбиций»^{114}.

«Сначала кто», великие компании, великая жизнь

Каждый раз, когда я читаю лекцию о результатах нашего исследования, кто-нибудь обязательно поднимает тему личных издержек руководителей компаний при переходе от хорошего к великому. Другими словами, можно ли создать великую компанию, прожив при этом великую жизнь?

Да.

И ответ на данный вопрос – в этой главе.

Я общался несколько дней с одним из руководителей Gillette и его женой во время конференции высших руководителей в Гонконге. Я спросил, считают ли они, что Колман Моклер, глава компании, который приложил немало сил для процветания Gillette, прожил великую жизнь. И они сказали, что Колман больше всего на свете любил три вещи: семью, Гарвард и Gillette. Даже в самый тяжелый и напряженный период, в середине 1980-х, когда компании угрожало поглощение, и невзирая на растущую глобализацию бизнеса Gillette, Моклер сохранял в своей личной жизни удивительный баланс. Он проводил достаточно времени с семьей, нечасто работал по вечерам и в выходные. Он посещал церковь. Продолжал активно работать в управляющем совете Гарварда^{115}.

Когда я спросил, как же ему это все удавалось, мой собеседник сказал: «Ну, для него это не было трудно. Он имел такую удивительную способность окружать себя нужными людьми и подбирать им соответствующие позиции, что у него просто не было необходимости находиться там самому день и ночь. Это и был секрет его успеха и его способности находить время для личной жизни». Мой собеседник даже сказал, что встретить Моклера в ближайшем хозяйственном магазине можно было так же часто, как и в офисе. «Ему действительно нравилось заниматься домашней работой, чинить что-то. У него всегда находилось время для такого отдыха». Затем жена моего собеседника добавила: «Когда Колман умер и мы все пошли на похороны, я оглянулась вокруг и поняла, сколько же его окружало любви. Это был человек, который все свое время проводил с людьми, которые любили его, любили то, что они все вместе делали, любили друг друга дома, на работе, в его благотворительной деятельности. Везде».

Тогда я понял одну вещь: в командах руководителей великих компаний

всегда было нечто не поддающееся описанию, но явно отличающее их от других. Завершая интервью с Джорджем Вайсманом из Philip Morris, я сказал: «То, как вы описываете вашу работу в компании, похоже на историю любви». Он хмыкнул и ответил: «Да, если не считать мою жену, то это действительно была самая сильная страсть моей жизни. Не думаю, что многие поймут то, о чем я говорю, но мои коллеги поняли бы». Вайсман и многие другие руководители из его команды имели кабинеты в компании и регулярно приходили на работу даже после того, как формально вышли на пенсию. Один коридор в головном офисе компании называется «Холл волшебников бывшего города»^{[28]{116}}. Это коридор, по которому Вайсман, Калман, Максвелл и другие продолжают приходить в свои офисы просто потому, что им нравится проводить время друг с другом. Аналогично Дик Апперт из Kimberly-Clark сказал в беседе с нами: «Никто никогда за 41 год моей работы в компании не сказал мне недоброго слова. Я благословляю тот день, когда меня наняли на работу, потому что я работал с замечательными людьми. Хорошими, очень хорошими людьми, которые всегда уважали друг друга»^{117}.

Члены управленческих команд великих компаний остаются друзьями на всю жизнь. Очень часто они поддерживают контакты друг с другом спустя годы или даже десятилетия с того времени, когда работали вместе. Их рассказы о переходном периоде удивительны, потому что очевидно, что, как бы трудно им ни приходилось, им это нравилось. Им нравилось работать друг с другом, и они не могли дождаться того момента, когда встретятся снова. Многие менеджеры называли годы перехода от хорошего к великому лучшими годами своей жизни. Они не просто уважали друг друга – они стали соратниками, братьями по оружию.

Верность принципу «сначала кто», возможно, то самое звено, которое соединяет великую компанию и великую жизнь. Не важно, чего мы смогли добиться в жизни, но если мы проводим большую часть своего времени с людьми, которых не любим и не уважаем, у нас, возможно, далеко не лучшая жизнь. Если же большую часть времени мы проводим с людьми, которых любим и уважаем, с людьми, которых желаем видеть вокруг себя и которые никогда нас не разочаруют, у нас наверняка замечательная жизнь, вне зависимости от того, чем мы занимаемся. Руководители великих компаний, которых мы интервьюировали, без сомнения, любили то, чем они занимались, в основном и потому, что любили тех, с кем они это делали.

Основные выводы

- Руководители великих компаний начали преобразования с того, что набрали *нужных* команде людей (и избавились от людей *ненужных*), и только потом решили, куда они поплывут.

- Основная идея этой главы – это не только вывод, что «кадры решают все». Основная идея в том, что вопрос *кто?* важнее вопроса *что?*, важнее видения, стратегии, организационной структуры, тактики. «Сначала *кто*, затем *что*» – это твердый принцип, которому неизменно следовали руководители великих компаний.

- Компании, которые мы использовали для сравнения, часто следовали модели «Гений с 1000 помощников», в которой талантливый руководитель вырабатывает видение того, что должно быть сделано, а потом набирает команду способных помощников, которые претворяют это видение в жизнь. Эта модель перестает работать, как только «гений» уходит.

- Руководители великих компаний строги, но не жестоки в принятии решений относительно персонала. В своей деятельности они не опираются на сокращения и реструктуризацию, чтобы добиться результатов. Компании прямого сравнения гораздо чаще прибегают к сокращениям.

- Мы выдвинули три принципа, которые помогают быть строгим в кадровых вопросах.

- Если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать. Следствие: наиболее сдерживающий ваш рост фактор – это ваша неспособность привлечь достаточное количество нужных специалистов.

- Если необходимо принять жесткое решение по отношению к сотруднику, действуйте. Следствие: удостоверьтесь сначала, что человек не оказался «не на своем месте».

- Сделайте так, чтобы ваши лучшие люди работали в *наиболее перспективных областях*, а не занимались решением ваших *наибольших проблем*. Следствие: если вы хотите «продать» ваши проблемы, не продавайте вместе с ними ваших лучших людей.

- Управленческие команды великих компаний состоят из людей, ожесточенно спорящих по поводу решения, но действующих единой командой при его осуществлении, невзирая на личные амбиции.

Неожиданные выводы

- Мы не обнаружили взаимосвязи между оплатой труда руководителей и результатами, которых добиваются компании. Вознаграждение служит не тому, чтобы заставить *неправильных* людей делать *правильные* вещи, но тому, чтобы привлечь и удержать достойнейших. Старый трюизм «люди – ваш основной ресурс» неверен. Не просто люди, а *подходящие* люди – ваш основной ресурс.

- Подходит ли вам человек – вопрос скорее его характера и способностей, а не знаний, опыта или образования.

Глава 4

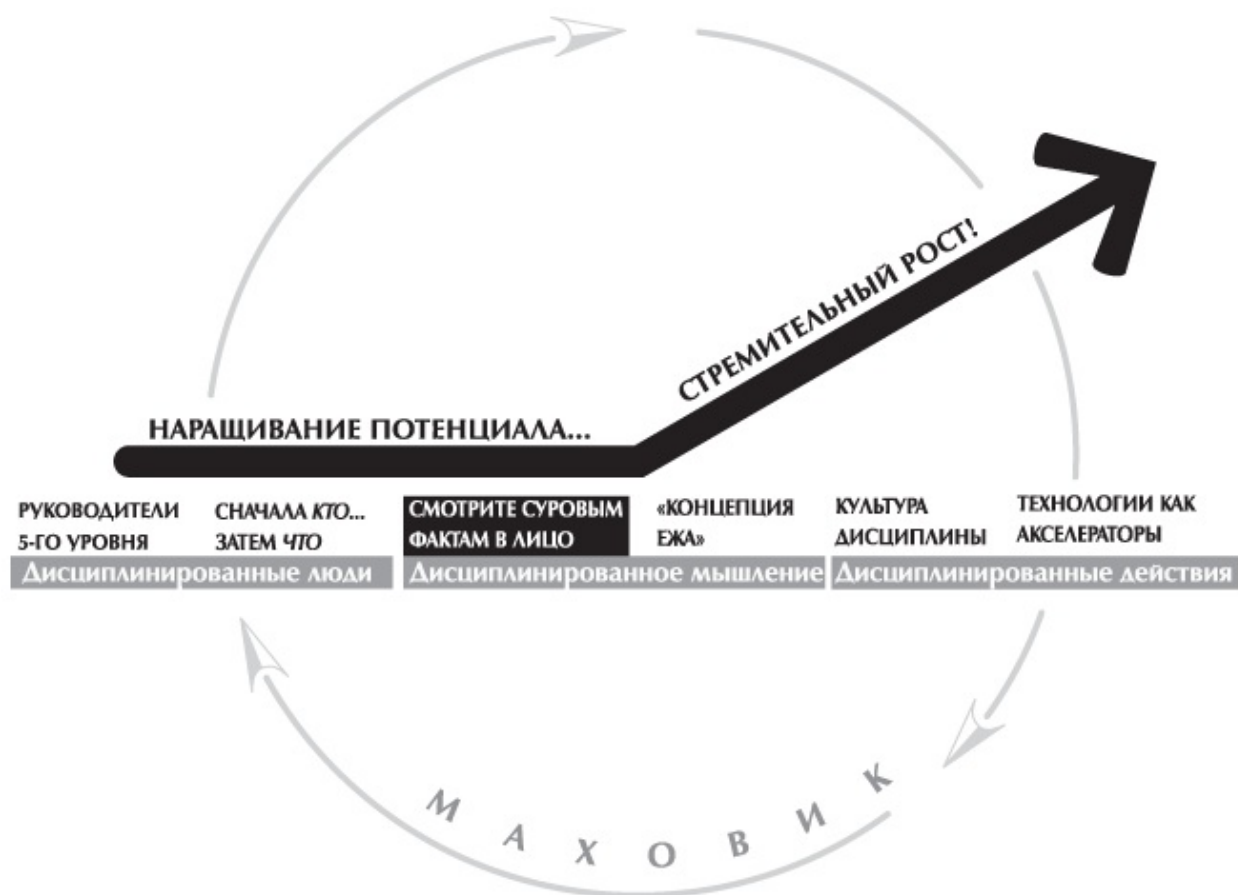
Смотрите суровым фактам в лицо (но все же не теряйте веры)

Нет худшей ошибки для общественного деятеля, чем подавать пустые надежды, которым вскоре суждено испариться.

Уинстон С. Черчилль. Оплот судьбы

There is no worse mistake in public leadership than to hold out false hopes soon to be swept away.

Winston S. Churchill. *The Hinge of Fate*^[118]



В начале 1950-х Great Atlantic & Pacific Tea Company, известная как A&P, являлась крупнейшей в мире компанией по розничной торговле и одной из крупнейших компаний США, уступая по объему продаж лишь General Motors^[119]. Kroger, напротив, была всего лишь незаметной сетью магазинов розничной торговли с оборотом меньше половины A&P и доходностью акций, отстававшей от среднего показателя по рынку.

Затем, в 1960-е, A&P начала спотыкаться, а Kroger стала закладывать основы превращения в великую компанию. С 1959 до 1973 года показатели обеих компаний уступали средним по рынку, Kroger немного опережала A&P. Но разрыв постепенно увеличивался, и спустя 25 лет совокупная доходность по акциям Kroger была *в 10 раз выше, чем средний показатель по рынку, и в 80 раз выше, чем A&P.*

Как произошел такой драматический поворот судьбы? И как могла такая великая компания, как A&P, превратиться в ничто?

Когда две мировые войны и Депрессия заставили американцев быть бережливыми, у A&P была прекрасная модель для первой половины XX века: обилие дешевых продуктов питания в скромных с виду магазинах. Но с приходом благополучия во второй половине XX века американцы изменились. Они хотели, чтобы магазины были красивее и больше, а выбор – богаче. Им нужны были свежая выпечка и цветы, экологически чистые продукты и щадящие лекарственные средства, все свежее, 45 видов сухих завтраков и 10 видов молока.

Они хотели чего-то особенного, например пять разных видов дорогих проростков и немислимые протеиновые смеси или китайские целительные травы. А еще они хотели, чтобы в магазине были банк и медицинский центр, где бы им делали ежегодную прививку от гриппа. Попросту говоря, они больше не хотели ходить в обычные магазины. Они хотели «Супермагазины», которые бы писались с прописной буквы и предлагали сразу всё под одной крышей, а еще достаточное количество парковочных мест, низкие цены, чистые полы и миллион кассовых пунктов.

Теперь вы, наверное, думаете: «Так, история A&P – это история стареющей компании у которой в прошлом была хорошая стратегия, но времена изменились и жизнь обошла ее стороной, отдавая предпочтение молодым, более подготовленным компаниям, давшим потребителям все, чего те хотели. Что здесь интересного?»

А интересна эта история тем, что и Kroger, и A&P были старыми компаниями (Kroger было 82 года, а A&P – 111 лет) на пороге 1970-х; активы обеих компаний были вложены в систему обыкновенных гастрономов; обе компании имели держателей акций по всей Америке,

вложения за рубежом; и обе компании имели представление о том, как изменяется мир вокруг них. Но все-таки только одна из этих двух компаний смело посмотрела в лицо суровой действительности и смогла ответить полным изменением всей своей структуры, в то время как другая спрятала голову в песок. В 1958 году журнал Forbes назвал A&P «царством отшельников», подчиняющимся воле стареющего принца^[120]. Ралф Бюргер, преемник братьев Хартфордов, которые основали династию A&P, пытался прежде всего сохранить в неприкосновенности две вещи: дивиденды семьи, основавшей компанию, и прошлую славу братьев Хартфордов. По словам одного из директоров A&P, Бюргер «считал себя реинкарнацией старого Джона Хартфорда, вплоть до того, что ежедневно вставлял цветок из оранжереи Хартфорда в петлицу пиджака. Он продолжал, несмотря на все возражения, делать то, что, как ему казалось, понравилось бы сэру Джону (Хартфорду)»^[121]. Бюргер к решению всех вопросов подходил с меркой «А что бы сделал сэр Хартфорд?», живя по принципу «Нельзя спорить со ста годами успеха»^[122]. И действительно, через Бюргера Хартфорд продолжал оставаться доминирующей фигурой в совете директоров в течение двадцати лет, невзирая на то, что был давно мертв^[123].

По мере того как накапливались суровые факты о несоответствии модели компании меняющимся условиям бизнеса, A&P с поразительным вдохновением выстраивала систему защиты против реалий нового времени. Одним из примеров стало открытие нового магазина под названием The Golden Key^[29] – брендом, под которым они могли пробовать новые идеи, чтобы узнать, чего хотят покупатели^[124]. Этот магазин не продавал товары под маркой A&P, у менеджеров было больше свободы, они экспериментировали с новыми отделами и постепенно двигались к концепции современного супермаркета. Покупателям это очень нравилось. Так прямо под носом компания начала находить ответы на свои вопросы, почему она теряет рынок и что можно с этим поделать.

Что же сделало руководство A&P с The Golden Key?

Им не понравились эти ответы, и они закрыли магазин^[125].

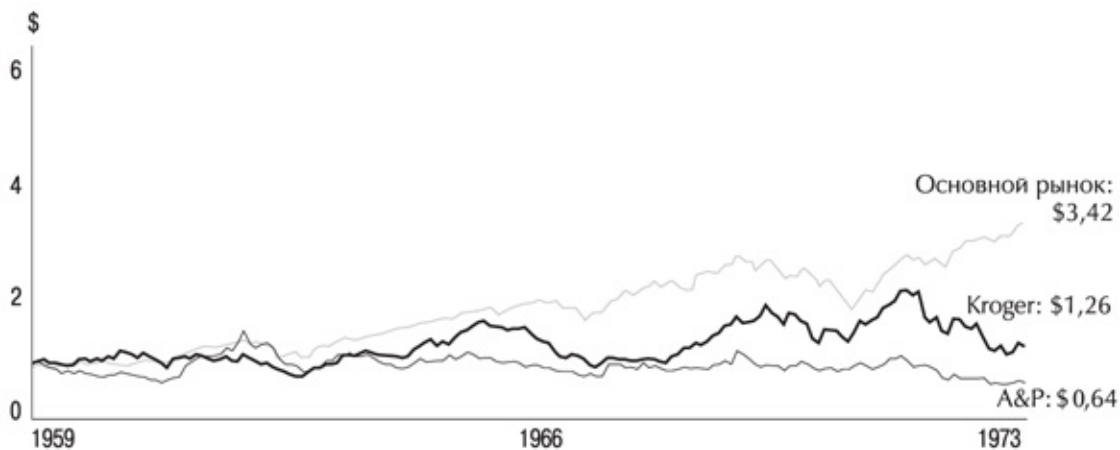
Затем A&P стала кидаться от одной стратегии к другой, пытаясь одним махом решить все свои проблемы. Она устраивала увеселительные мероприятия, запускала всякие программы, пыталась угнаться за модой, увольняла директора, нанимала директора и снова его увольняла. Она использовала то, что один отраслевой аналитик назвал «тактикой выжженной земли», пытаясь за счет резкого снижения цен захватить

большую долю рынка, игнорируя тот факт, что потребители хотели не более низких цен, а *других магазинов*^{126}. Снижение цен привело к необходимости снижения расходов – в результате магазины стали выглядеть еще беднее, а сервис стал еще хуже. Это, в свою очередь, еще больше распугало клиентов, еще больше подорвало нормы прибыли, сделало магазины еще грязнее, а уровень сервиса еще ниже. «Время шло, грязь копилась, – сказал один из менеджеров A&P. – Теперь у нас было не просто грязно, а очень грязно»^{127}.

Тем временем в компании Kroger происходило прямо противоположное. Kroger тоже экспериментировала в 1960-е, вводя супермаркеты^{128}. К 1970-м команда Kroger пришла к неизбежному заключению: старый вид продовольственного магазина (100 % их бизнеса) скоро совсем вымрет. Однако в отличие от A&P в Kroger смело посмотрели правде в лицо и начали действовать. Взлет Kroger был на удивление простым и стремительным, почти сумасшедшим.

KROGER, A&P и рынок

Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1959–1973

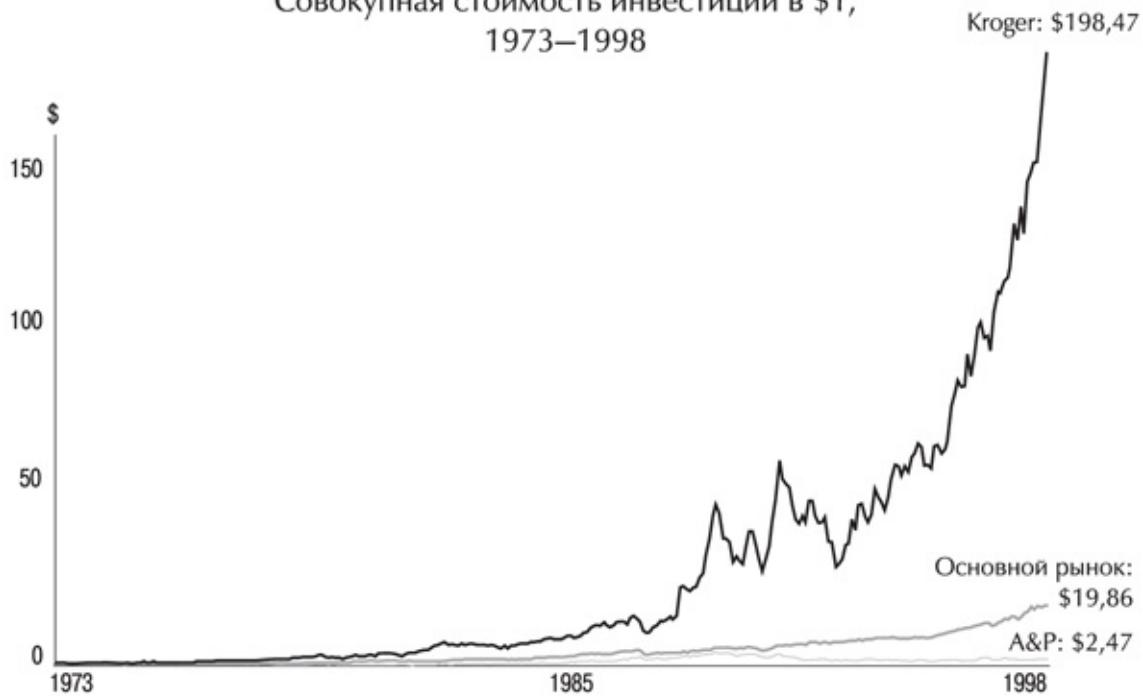


Примечания.

1. Начало трансформации Kroger приходится на 1973 год.
2. График показывает стоимость \$1 инвестированного 1 января 1959 года.
3. Совокупная доходность с учетом реинвестирования дивидендов до 1 января 1973 года.

KROGER, A&P и рынок

Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1973–1998



Примечания.

1. Начало трансформации Kroger приходится на 1973 год.
2. График показывает стоимость \$1 инвестированного 1 января 1973 года.
3. Совокупная доходность с учетом реинвестирования дивидендов до 1 января 1998 года.

В интервью с нами Лиль Эверингэм и его предшественник Джеймс Херринг (возглавлявшие фирму в трудные годы преобразований) были вежливы и открыты, хотя и слегка раздосадованы нашими вопросами. Для них все было просто. Когда мы попросили Эверингэма распределить 100 очков между пятью важнейшими факторами, определившими успех, он сказал: «Я нахожу ваш вопрос несколько затруднительным. В принципе, мы просто провели основательное исследование, и собранные данные ясно показали: магазины с огромным числом отделов – дорога в будущее. Мы также поняли, что надо либо быть первым или вторым на каждом рынке, либо уходить^[30]. Разумеется, вначале был некоторый скепсис. Но когда мы внимательно ознакомились с фактами, у нас больше не было вопросов, что делать, – мы просто сделали это»^{129}.

Kroger решила закрыть, переделать или заменить все свои магазины и уйти из регионов, которые отставали в развитии. Всю структуру компании предполагалось изменить: магазин за магазином, квартал за кварталом, город за городом, штат за штатом. К началу 1990-х Kroger перестроила всю систему и была на пути к тому, чтобы стать крупнейшей

сетью продовольственных магазинов в Америке, что и произошло в 1999 году^{130}. Между тем у A&P больше половины магазинов *все еще* были образца 1950-х, и компания превращалась в жалкий остаток некогда великого американского предприятия^{131}.

«Факты лучше, чем сны»

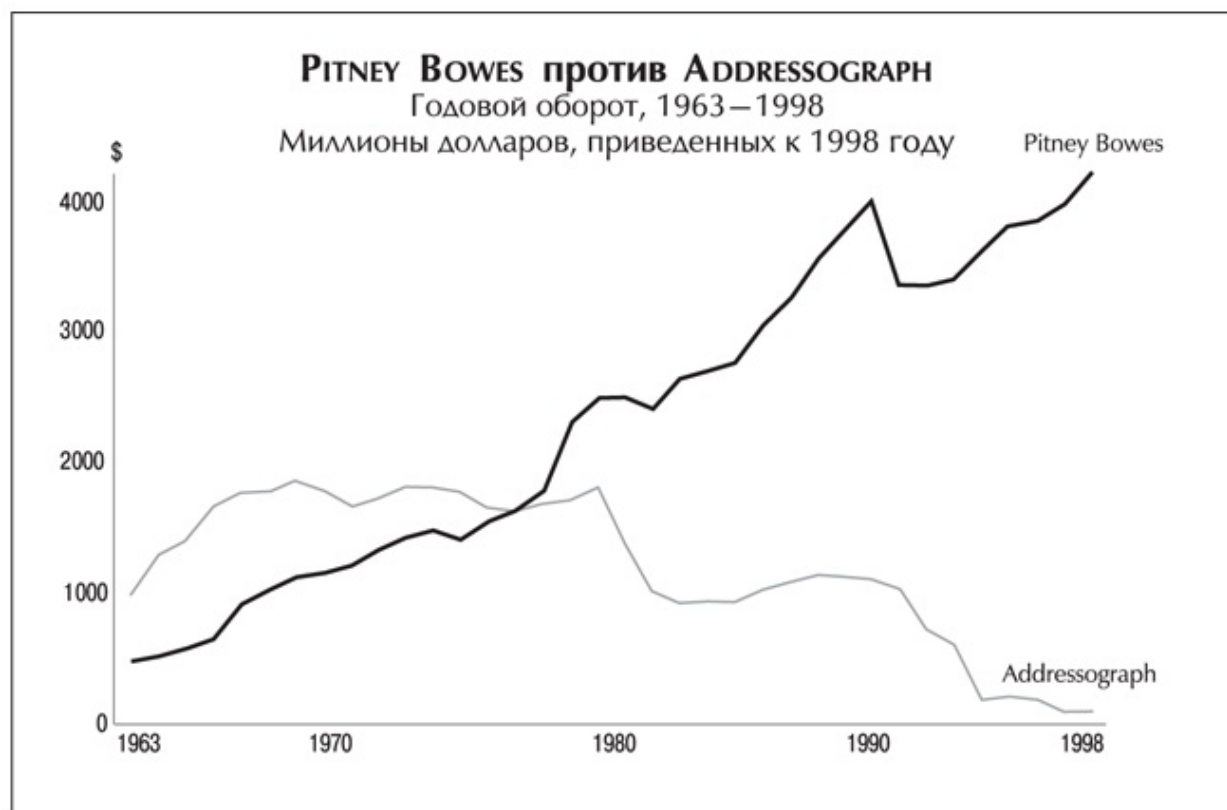
Одна из доминант нашего исследования: великие достижения – результат серии хороших и последовательно выполненных правильных решений, каждое из которых вытекает из предыдущего. Конечно же, не все решения компаний, ставших великими, были идеальны. Но в целом они приняли гораздо больше хороших решений, чем плохих, и намного больше хороших решений, чем компании прямого сравнения. Что еще более важно, в своих ключевых выборах, таких как, например, решение компании Kroger превратить все свои магазины в супермаркеты, они попали в самую точку.

Здесь, конечно, неизбежно возникает вопрос. Изучаем ли мы подборку компаний, которые по чистому везению набрали на верные решения? Или в их подходе есть что-то *отличительное*, определившее вероятность их правоты? Оказалось, действительно, в их подходе есть нечто отличающее их от других.

Великие компании отличает две формы дисциплинированного мышления. Первая, и это является темой данной главы, – учет фактов суровой действительности. (Вторая, и мы рассмотрим ее в следующей главе, – это то, что они разработали простую, но перспективную модель принятия решений.) Когда, как в случае с Kroger, вы начинаете с того, что тщательно и честно анализируете ситуацию, – правильные решения зачастую становятся очевидными. Но даже если решения неочевидны, одно несомненно: вы абсолютно не можете принимать правильные решения, не глядя в лицо фактам. Великие компании действовали в соответствии с этим принципом, тогда как компании прямого сравнения, как правило, нет.

Сравните Pitney Bowes и Addressograph. Трудно найти две другие компании в более схожих ситуациях в определенный момент их истории, пути которых разошлись бы так кардинально. До 1973 года у них были приблизительно одинаковые оборот, прибыль, число сотрудников и стоимость акций. Обе компании считались почти монополистами на своих практически идентичных рынках: Pitney Bowes – в машинах для сортировки писем, а Addressograph – в машинах, копирующих адреса, и обе столкнулись с неизбежностью потери своих монополий^[132]. Однако к 2000 году Pitney Bowes имела более 30 тысяч сотрудников и оборот более \$4 млрд, а жалкие остатки Addressograph довольствовались \$100 млн оборота, имея только 670 сотрудников^[133]. Для акционеров разница между

Pitney Bowes и Addressograph выразилась в отношении 3581 к 1 (да, в три тысячи пятьсот восемьдесят один раз больше).



В 1976 году харизматичный лидер с ясным видением будущего Рой Эш возглавил Addressograph. Конгломератор^[31], как он сам себя называл, Эш являлся основателем фирмы Litton, которая росла за счет поглощений. Позже, однако, фирма столкнулась с рядом трудностей. Как выразился журнал Fortune, Эш стремился использовать Addressograph как платформу для восстановления своей профессиональной репутации в глазах всего мира^[134].

Эш поставил целью добиться лидерства на развивающемся рынке офисной автоматики, где господствовали IBM, Xerox и Kodak, – смелый план для компании, которая ранее господствовала на рынке машин для копирования адресов с конвертов^[135]. В смелых планах нет ничего плохого, но Эш был настолько одержим своим донкихотским походом, что, по мнению журнала Business Week, отказался замечать накапливающиеся свидетельства того, что его план обречен на провал, а вместе с ним и вся компания^[136]. Он настоял на том, чтобы вся прибыль выкачивалась из доходных направлений бизнеса, разрушая, таким образом, ключевую для

компании деятельность и бросая деньги в игру без шансов выиграть^{137}.

Позже, когда Эша вышибли с места, а компанию объявили банкротом (хотя ей удалось удержаться и избежать ликвидации), он упорно отказывался признать факты, говоря: «Мы проиграли несколько сражений, но могли выиграть войну»^{138}. Но Addressograph и близко не стояла к победе, и люди в компании прекрасно это знали. Но правду не слышали, пока не стало слишком поздно^{139}. Многие специалисты Addressograph уже ушли из компании, разочарованные неспособностью высшего руководства иметь дело с фактами^{140}.

Возможно, нам следует отдать должное мистеру Эшу за его амбиции и стремление к достижениям. (И, если уж быть совсем честными, совет уволил Эша до того, как у него появился шанс довести до конца начатое^{141}.) Но статьи респектабельной прессы того периода говорят о том, что Эш неизменно отворачивался от действительности, если она не совпадала с его собственным видением мира.

Нет ничего плохого в том, чтобы стремиться к великим целям. В конце концов, так поступали все компании, стремящиеся к величию. Но в отличие от компаний прямого сравнения они совершенствовали путь достижения своей цели по мере появления новых фактов.

«Когда вы переворачиваете камни и видите все, что извивается под ними, вы можете либо положить камень обратно, либо сказать: “Моя работа – переворачивать камни и смотреть, что под ними, даже если то, что я вижу, адски кусается”»^{142}. Эти слова главы Pitney Bowes Фреда Пердью могли быть сказаны любым из менеджеров Pitney Bowes, с которыми мы встречались. Все они казались немного нервными, резкими и вспыльчивыми, когда речь заходила о позиции Pitney Bowes на мировом рынке. «Это культура, отторгающая самодовольство», – сказал один из руководителей^{143}. «У нас у всех просто зуд, что того, что мы только что сделали, каким бы выдающимся это ни было, недостаточно, чтобы обеспечить нам устойчивое существование в будущем», – сказал другой^{144}.

Собрание руководителей Pitney в начале года – это обычно 15-минутное обсуждение результатов предыдущего года, почти всегда превосходных, и два часа обсуждения «неприятных вещей», которые могут помешать росту компании в будущем^{145}. Собрания в отделе продаж

компания очень отличаются от типичных собраний торговых представителей – что-то вроде «Разве мы не лучшие, разве мы не лучше лучших»; менеджеры готовы открыто выслушивать вопросы, жалобы и предложения тех, кто непосредственно работает с клиентами^[146]. В компании существует давняя традиция проведения форумов, на которых люди могут открыто высказывать высшему руководству, что, как они считают, компания делает не так, переворачивая камни и указывая на то, что лежит под ними, говоря: «Смотрите, вам лучше обратить на это внимание!»^[147]

Addressograph, особенно в сравнении с Pitney Bowes, наглядно иллюстрирует, насколько важна способность смотреть правде в лицо. Сильный, харизматичный лидер, такой как Рой Эш, легко может подменить реальность своим собственным видением ситуации. В ходе исследования обнаружилось, что среди компаний прямого сравнения были такие, где руководитель действовал с напором или создавал атмосферу страха, и люди начинали волноваться больше из-за того, что он подумает, что скажет, что сделает, чем об объективной реальности и о том, чем *она* может обернуться для компании. Вспомните атмосферу в Bank of America (о нем речь шла в предыдущей главе): менеджеры боялись даже рот открыть, не зная наверняка, что по этому поводу думает шеф. Мы не встретили ничего подобного в Wells Fargo и Pitney Bowes, где людей волновали «пугающие, неприятные» вещи, а не настроение высшего руководства.

В тот момент, когда лидер позволяет себе стать главным объектом забот сотрудников в ущерб реальным проблемам, он встает на путь, ведущий к прозябанию, а может, и куда хуже. Это одна из причин того, что часто в долгосрочной перспективе менее харизматичный лидер добивается лучших результатов, чем его харизматичные коллеги.

В самом деле, тем из вас, кто обладает сильным характером и обаянием, стоит подумать о том, что это как достоинство, так и недостаток^[32]. Сила вашей личности может стать причиной многих проблем, особенно если люди начнут скрывать от вас факты. Вы можете справиться с этим, но это потребует серьезного и постоянного внимания.

Уинстон Черчилль понимал всю ответственность обладания сильным характером и прекрасно показал это, особенно в годы Второй мировой войны. Черчилль, как известно, был убежден, что Англия не только не падет, но выйдет из войны победительницей и станет великой державой

вопреки всему миру, который задавался вопросом, не *возможно ли*, а когда Англия сдастся. В самые трудные дни, когда фашисты захватили чуть ли не всю Европу и Северную Африку, Америка надеялась избежать конфликта, а Гитлер вел войну на одном фронте (он не напал еще на Россию), Черчилль сказал: «Мы полны решимости сокрушить Гитлера и уничтожить нацистский режим без следа. И ничто не остановит нас на пути к этой цели, ничто! Мы не договоримся. Мы не пойдем на переговоры с Гитлером или его союзниками. Мы будем бить его на суше. Мы будем бить его на море. Мы будем бить его в воздухе. До тех пор, пока с Божьей помощью не избавим землю от самой его тени»^{148}.

Вооруженный такой верой, Черчилль никогда не боялся, однако, смотреть в лицо самым суровым фактам. Он боялся, что его характер сильного лидера, его харизма могут оказаться преградой для получения им достоверной информации. Так, в начале войны он создал особый отдел, названный Статистическим управлением, единственной задачей которого было постоянно и безо всяких купюр снабжать его этой информацией^{149}. Отдел служил его опорой всю войну, он постоянно обращался туда за фактами, только фактами. Когда фашисты оккупировали всю Европу, Черчилль не потерял способности к крепкому сну и спал на удивление хорошо. «Мне не нужны чарующие сновидения, – писал он. – *Факты* лучше, чем сны»^{150}.

Атмосфера, в которой правда бывает услышана

Вы, может быть, спрашиваете: «Как же вы будете мотивировать людей, если станете оперировать одними суровыми фактами? Разве не является светлое будущее лучшим стимулом?» Как это ни удивительно, ответ – *нет*. Не потому, что видение не имеет значения, а потому, что пытаться мотивировать людей – пустая трата времени. Одна из основных идей этой книги: если вам удастся успешно применить ее выводы, не придется тратить время и силы на мотивацию своих сотрудников. Если у вас сильная команда, у нее будет достаточно самомотивации и энтузиазма. Действительным вопросом тогда становится: *как управлять людьми так, чтобы они не растеряли свой энтузиазм?* И самый верный способ демотивации людей – давать им пустые надежды, которые вскоре рухнут под напором реальности.

Да, лидер должен иметь видение. Но также он должен создавать климат, в котором слышат правду и открыто смотрят фактам в лицо. Есть огромная разница между возможностью высказаться и возможностью быть услышанным. Лидеры великих компаний хорошо понимают эту разницу, создавая корпоративные культуры, где люди и правда бывают услышаны.

Как создать климат, в котором правда бывает услышана? Мы предлагаем четыре основных принципа.

1.-Руководите с помощью вопросов, а не ответов.

В 1973-м, год спустя после того, как Алан Вуртзел сменил своего отца на посту главы фирмы, компания стояла на грани банкротства и была близка к тому, чтобы прекратить выплаты по кредитам. В то время компания, которая тогда называлась Wards (не путать с Montgomery Ward), была «от скуки на все руки», кучкой магазинов, которые продавали аудиотехнику и не имели никакой концепции. За десять лет Вуртзел и его команда не только коренным образом преобразили компанию, но и выработали концепцию Circuit City и заложили основы для долгосрочного процветания. Доходность по акциям в 22 раза превзошла средний показатель по рынку с момента коренного перелома в 1982 году до 1 января 2000 года.

Алан Вуртзел начал превращение фактического банкрота

в процветающую компанию с того, что очень своеобразно ответил на вопрос, куда должна идти компания. Он сказал: «Я не знаю».

В противоположность таким лидерам, как Рой Эш из Addressograph, Вуртзел не поддался соблазну прийти в компанию с «готовым ответом». Едва собрав команду, Вуртзел начал не с ответов, а с *вопросов*. «У Алана был настоящий талант, – сказал один из членов совета директоров. – У него была способность задавать великолепные вопросы. У нас были интереснейшие дебаты на собраниях совета. Не как в шоу дрессированных собачек, где вы, посмотрев, идете обедать»^[151]. Действительно, Вуртзел является одним из немногих руководителей компаний, который задал больше вопросов совету директоров, чем они ему.

Он использовал тот же подход и к своей команде, постоянно пробивая и проверяя идеи, подталкивая к решениям с помощью вопросов. На каждом шагу Вуртзел продолжал задавать вопросы до тех пор, пока у него не возникала ясная картина происходящего со всеми возможными последствиями. «Они называли меня прокурором, потому что я всегда что-то спрашивал, – сказал Вуртзел. – Знаете, я, как бульдог, не отпущу, пока не пойму. Почему, почему, почему?»

Как и Вуртзел, каждый из руководителей, возглавивших переход от хорошего к великому, использовал метод Сократа. Более того, они использовали вопросы с одной-единственной целью – понять. Они задавали вопросы не для того, чтобы манипулировать людьми («Разве вы не согласны со мной?»), или как способ свалить вину или закрыть кому-либо рот («Почему у вас тут такой бардак?»). Когда мы спрашивали руководителей об их заседаниях в период преобразования компаний, они отвечали, что большую часть времени они «просто пытались понять».

Руководители великих компаний в особенности хорошо использовали неформальные встречи с группами менеджеров и сотрудниками, которые проходили без повестки, плана или круга проблем для обсуждения. Напротив, они начинались с вопросов: «Что вас беспокоит как сотрудника? Можете рассказать мне об этом? Можете помочь мне понять? По-вашему, что должно волновать нас как компанию?» Эти неформальные встречи становились форумами, на которых всплывали проблемы.

Руководить переходом от хорошего к великому не означает отыскать некие ответы, а затем увлечь за собой людей в стремлении претворить в жизнь вашу мессианскую идею. Это означает иметь мужество признаться, что вы знаете недостаточно для того, чтобы дать ответы на все вопросы, и затем

сформулировать вопросы, которые приведут к наилучшим решениям.

2.-Вовлекая в диалог и спор, избегайте принуждения.

В 1965 году трудно было найти компанию хуже, чем Nucor. Из многих ее подразделений прибыль приносило только одно. Все остальные ее потребляли, покрывая убытки. Не было культуры, которой компания могла бы гордиться. Не было направления развития. Она была на грани банкротства. В то время официально Nucor называлась The Nuclear Corporation of America^[33], что отражало ее ориентацию на продукты для атомной отрасли, такие как Scintillation Probe^[34] (да, они действительно это так называли), использовавшийся для замеров уровня радиации. Компания приобрела несколько разных бизнесов в таких областях, как сырье для полупроводников, редкоземельные металлы, электростатические копировальные машины для офисов и производство балочных перекрытий. К началу преобразования в 1965 году Nucor не произвела ни одной тонны стали и не заработала ни одного цента прибыли. Тридцать лет спустя Nucor стала четвертым крупнейшим сталепроизводителем в мире^[152] и к 1999 году имела прибыль, превосходящую прибыль любой американской сталелитейной компании^[153].

Как же Nucor удалось трансформироваться из ужасной Nuclear Corporation of America в, возможно, лучшую сталелитейную компанию Америки? Во-первых, у Nucor появился руководитель 5-го уровня – Кен Иверсон, до повышения возглавлявший подразделение балочных перекрытий. Во-вторых, Иверсон собрал выдающуюся команду, в которую входили такие люди, как Сэм Сигель (по словам одного из коллег, «лучший денежный менеджер в мире, волшебник») и Дэвид Айкок, гений производства^[154].

И что потом?

Как и Алан Вуртзел, Иверсон мечтал о великой компании, но не хотел начинать с ответа на вопрос, как этого добиться. Напротив, он играл роль Сократа, ведя оживленные дискуссии. «Мы начали проводить регулярные встречи руководства, и мне отводилась роль ведущего, – рассказывал Иверсон. – Это был хаос. Мы обсуждали часами, рассматривали вопрос со всех сторон, пока не приходили к чему-то... Иногда обсуждения становились настолько напряженными, что люди начинали насккивать друг на друга. Кричать. Махать руками, стучать по столу. Лица наливались кровью, вены вздувались»^[155].

Помощник Иверсона говорил, что одно и то же продолжалось годами: люди входили в кабинет Иверсона, повышали голос, орали друг на друга, но затем приходили к единому решению^[156]. Спор и обсуждение, затем продажа всего бизнеса, связанного с атомной энергией, спор и обсуждение, затем фокус на стальных перекрытиях, спор и обсуждение, затем производство собственной стали, спор и обсуждение, затем инвестиции в собственный мини-завод по производству стали, спор и обсуждение, затем второй мини-завод и так далее. Почти все менеджеры Nucor, с которыми мы встречались, говорили о климате дебатов, в котором «через споры и битвы вырабатывалась стратегия компании»^[157].

Как и Nucor, все великие компании применяли метод интенсивных обсуждений. Выражения «громкие споры», «горячая дискуссия», «полезный конфликт» постоянно мелькали в газетных статьях об этих компаниях. Они использовали обсуждения не для того, чтобы позволить людям «выразить согласие» и поддержать уже принятое решение, – процесс больше напоминал горячий научный спор, в котором участники пытались найти наилучший ответ.

3.-Производите вскрытие, не устанавливая, кто виноват в смерти.

В 1978 году Philip Morris купила 7Up только для того, чтобы восемь лет спустя продать ее за бесценок^[158]. Финансовые потери оказались небольшими по сравнению с общей стоимостью активов Philip Morris, но это был заметный синяк на их корпоративной физиономии, операция, которая поглотила тысячи часов ценного менеджерского времени.

В интервью с руководителями Philip Morris мы удивились их готовности принять на себя вину и открыто обсуждать неудачу. Вместо того чтобы прятать эту очевидную ошибку, они, казалось, стремились говорить о ней, возможно даже в терапевтических целях. В книге Джо Калмана «Я везучий человек» пять страниц посвящено разбору провала сделки с 7Up. Калман не скрывает неловкой правды о том, насколько неверным было такое решение. Это пятистраничный клинический анализ совершенной ошибки, ее последствий и уроков.

Сотни, если не тысячи часов были потрачены сотрудниками компании на «вскрытие» проблемы неудачного приобретения 7Up. И все же, сколько бы они ни говорили о своем громком провале, никто не искал виновных. Может, за одним исключением: Джо Калман, стоящий перед зеркалом, указывал пальцем на себя. «Стало очевидным, что это был еще один план

Джо Калмана, который не сработал», – писал он^{159}. Он пошел еще дальше: признался, что только его неспособность прислушаться к мнению людей, которые сомневались в целесообразности этого шага, привела к катастрофе. Он на все лады хвалит тех менеджеров, которые в ретроспективе оказались правы, и называет имена людей, оказавшихся прозорливее его.

В эпоху, когда лидеры делают все возможное, чтобы закрепить за собой имидж провидцев, указывая, насколько они были правы, а их коллеги нет, и не раздумывая обвиняют коллег, когда планы срываются, пример Калмана действует как струя свежего воздуха. Он задает тон, говоря: *«Я возьму на себя ответственность за это неудачное решение. Но вы отвечаете за извлечение всех полезных уроков из этой ситуации; считайте, что наши финансовые потери – плата за ваше обучение».*

Когда вы проводите «вскрытие», не ищите виноватых. Таким образом вы сделаете важный шаг на пути создания такого климата в компании, в котором правду не скрывают. Если команда подобрана правильно, нет нужды искать виноватых в ущерб возможности что-то понять и извлечь необходимые уроки.

4.-Создайте механизм красных флажков.

Мы живем в век информации, в котором тот, кто обладает большей и лучшей информацией, имеет преимущество. Однако если вы посмотрите на хронику взлетов и падений, то не найдете компаний, пострадавших из-за нехватки информации.

Руководители Bethlehem Steel в течение многих лет знали, что мини-заводы Nucor являются угрозой для их бизнеса. Но они не обращали на это никакого внимания до тех пор, пока в одно прекрасное утро не обнаружили, что потеряли долю рынка^{160}.

У Urjohn было полно информации о том, что препараты, которые они собираются запустить, имеют недостатки, не приносят желательных результатов и даже обладают нежелательным побочным действием. И все-таки они игнорировали факты. Так, по поводу Halcion^[35] один из сотрудников сказал журналу Newsweek: «Не обращать внимания на вопросы, связанные с безопасностью препаратов, стало корпоративной политикой». В другом случае, когда Urjohn подверглась критике в прессе, она заявила, что кто-то создает ей негативный имидж^{161}.

Руководители Bank of America имели достаточно информации об

отмене государственного регулирования; тем не менее они не нашли в себе сил признать, что после отмены госрегулирования банковские услуги станут товаром и старые привычки и привилегии останутся в прошлом. Они поняли это, только потеряв \$1,8 млрд. Карл Рейхард из Wells Fargo поступил прямо противоположным образом. Названный своим предшественником «предельным реалистом», он с головой ушел в проблему отмены государственного регулирования^{162}. Вы уж простите, коллеги, но мы больше не можем сохранить класс банкиров. Настала пора всем нам становиться бизнесменами, с таким же вниманием относясь к издержкам и эффективности операций, как McDonald's.

Один из действенных способов добиться этого – метод красных флажков. Позвольте привести пример из личной жизни. Когда я читал в бизнес-школе Стэнфорда курс «кейс-метод», я выдал студентам МВА ярко-красные листы бумаги 24×45 см² и следующие инструкции: «Это ваш красный флажок на квартал. Если вы его поднимете, я остановлю лекцию и дам вам слово. Нет никаких ограничений ни на то, когда, ни на то, как поднимать красный флажок; это целиком ваше решение. Вы можете воспользоваться этим, чтобы поделиться наблюдением, не согласиться с преподавателем, задать вопрос главе фирмы, которого пригласили читать лекцию, ответить сокурснику, сделать предложение и так далее. Но флажок может быть использован только один раз в квартал. Передавать его другому студенту нельзя».

В самом деле, мы не нашли подтверждений того, что великие компании обладали лучшей или большей информацией, чем компании, с которыми мы их сравнивали. Никаких. И те и другие имели практически одинаковый доступ к надежной информации. Ключ, таким образом, не в наличии информации, а в способности превратить ее в факты, которыми нельзя пренебречь.

С этими флажками я никогда не знал, что может произойти в аудитории на следующий день. Как-то раз один студент поднял красный флажок, чтобы сказать: «Профессор Коллинз, мне кажется, сегодня вы не очень хорошо читаете. Вы ведете дискуссию, задавая слишком много вопросов, и это душит нашу творческую мысль. Дайте нам подумать самим». Красный флажок поставил меня перед неприятным фактом: моя манера задавать вопросы мешает студентам думать. Опрос студентов в конце семестра подтвердил это. Красный флажок в тот момент, на виду у всей группы, превратил критику моих лекций в информацию, которую

игнорировать было просто невозможно.

Я позаимствовал идею красных флажков у Брюса Вулперта, который изобрел в своей компании Graniterock действенный способ под названием «недоплата»^[36]. «Недоплата» дает клиенту право решать, сколько платить и платить ли вообще: на основе удовлетворенности продуктом или услугой. «Недоплата» – это не система возврата товара. Клиенту не надо возвращать товар, ему также не надо спрашивать разрешения у Graniterock. Он просто обводит в счете тот товар, который его не удовлетворяет, вычитает его стоимость из общей суммы и выписывает чек на оставшуюся сумму. Когда я спросил Вулперта, зачем он придумал «недоплату», он сказал: «Вы можете многое узнать, опрашивая потребителей, но информацию можно по-разному интерпретировать. С “недоплатой” нельзя игнорировать факты. Вы зачастую не знаете о том, что клиент недоволен, пока не потеряете его. “Недоплата” – это система предварительного оповещения, которая вынуждает принимать меры задолго до того, как возникает угроза потери клиента».

Следует уточнить, что в великих компаниях метод красных флажков не столь популярен, как «недоплата». Тем не менее я решил включить эту идею в книгу по настойчивому требованию моего ассистента Лэйн Хорнанг. Лэйн помогала мне изучать и сравнивать компании в различных проектах. Ей принадлежит и убедительный аргумент, что если вы являетесь руководителем 5-го уровня, то вам, вероятно, и не нужны красные флажки. Если же вы сильный, харизматичный лидер, но еще не стали руководителем 5-го уровня, метод красных флажков может оказаться полезным инструментом превращения просто информации в информацию, которую нельзя игнорировать. Таким образом вы создадите климат, в котором правда будет услышана^[37].

Непоколебимая вера перед лицом суровых фактов

Когда Procter & Gamble захватила рынок потребительских товаров из бумаги в 1960-е, компания Scott Paper (тогдашний лидер) сдалась без боя, согласившись на второе место, и начала искать спасения в расширении своей номенклатуры^{163}. «В 1971 году компания встретилась с аналитиками, и это было одно из самых печальных заседаний, на которых мне приходилось присутствовать, – сказал один из аналитиков. – Менеджмент, по сути дела, выбросил белый флаг со словами: “Нас поимели”»^{164}. Некогда гордая компания как бы говорила, глядя на своих конкурентов: «С такими разве потягаешься», – и со вздохом: «Да ладно... мы еще не самые худшие в отрасли»^{165}. Вместо того чтобы думать, как контратаковать и выиграть, Scott пыталась защитить то, что осталось. Отдав самые прибыльные сегменты Procter & Gamble, Scott надеялась, что, если они спрячутся в сегментах категории «Б», огромное чудовище, вторгшееся в их царство, оставит их в покое^{166}.

Kimberly-Clark, напротив, рассматривала конкуренцию с Procter & Gamble не как тяжкое обязательство, а как актив. Дарвин Смит и его команда были одержимы идеей победы над лучшей компанией, видя в этом возможность сделать Kimberly-Clark лучше и сильнее. Таким способом они хотели активизировать конкурентный дух сотрудников Kimberly-Clark на всех уровнях.

На одном производственном совещании Дарвин Смит поднялся и начал так: «Прошу всех встать на минуту молчания». Люди начали оглядываться, спрашивая: что это Дарвин задумал? Что, кто-то умер? После короткого замешательства все встали и помолчали сколько надо, уставившись в пол. Выдержав соответствующую паузу, Дарвин посмотрел на собравшихся и сказал с глубоким трагизмом в голосе: «Это была минута молчания по Procter & Gamble».

Зал грохнул. Блэр Уайт, бывший свидетелем происшествия, рассказывал: «Все оказались захваченными этой идеей, на всех уровнях, вплоть до последнего рабочего. Мы бросаем вызов Голиафу!»^{167} Позже Уэйн Сандерс (преемник Смита) описал огромное преимущество, заключенное в самом факте конкуренции с сильнейшим: «Можно ли было представить себе лучшего конкурента, чем P&G? Никогда. Я говорю это потому, что мы их действительно уважали. Они были больше. Они были талантливее. У них был прекрасный маркетинг. Они вышибли с рынка всех

конкурентов, кроме одного – Kimberly-Clark. И это то, чем мы действительно гордимся»^{168}.

Разница в реакции по отношению к P&G со стороны Scott Paper и Kimberly-Clark приводит нас к главному заключению. Умение смотреть правде в лицо делает компании, способные на выдающиеся результаты, сильнее и увереннее в своих силах. Они не пасуют и не жалуются. Это возбуждает – смотреть в лицо опасности и говорить: «Мы никогда не сдадимся. Мы не капитулируем. У нас может уйти много времени, но мы найдем способ победить».

Роберт Адерс из Kroger удачно подвел итог, когда в конце интервью описывал психологию команды Kroger в момент столкновения с серьезной проблемой перестройки всей системы, на которую они планировали потратить двадцать лет: «Было что-то черчиллевское в том, что мы делали. У нас было сильное желание жить, осознание того, что мы – это компания Kroger и что компания Kroger была задолго до того, как мы пришли, и останется надолго после того, как мы уйдем, и поэтому мы будем бороться за это с Божьей помощью. *На это может уйти сто лет, но мы будем, если понадобится, бороться и сто лет*»^{169}.

В ходе исследования нам постоянно напоминали о проекте Hardiness^[38], который был выполнен International Committee for the Study of Victimization^[39]. Изучались люди, которые испытали тяжелые жизненные травмы – и выжили: больные раком, военнопленные, побывавшие в авариях и так далее. Было установлено, что этих людей можно разделить на три категории: тех, кого трагическое событие ввергло в депрессию; тех, кто смог вернуться к нормальной жизни; и тех, для кого пережитое стало отправной точкой формирования характера, сделало их сильнее^{170}. Великие компании похожи на людей, которые относятся к третьей категории.

Когда в начале 1980-х годов Fannie Mae стала осуществлять коренные преобразования, почти никто не верил в их успех, и еще меньше – в выдающийся успех.

Fannie Mae выдала ипотечных кредитов на сумму \$56 млрд; это были потерянные деньги. Ставка под заклад ценных бумаг составляла около 9 %, а по собственным займам ей приходилось платить до 15 %. Если умножить разницу на \$56 млрд, получится чудовищный дефицит!

Более того, согласно уставу Fannie Mae могла работать только на рынке ипотечных кредитов. Большинство считали, что компания навсегда останется заложницей изменений процентных ставок: процентные ставки растут – Fannie Mae теряет, процентные ставки падают – Fannie Mae выигрывает; многие полагали, что Fannie Mae может добиться успеха только в том случае, если правительство вмешается и снизит ставки по кредитам^{171}. «Это их последняя надежда», – сказал один аналитик^{172}.

Но не так видели ситуацию Дэвид Максвелл и его новая команда. Они никогда не теряли веру (постоянно подчеркивая это в интервью), их целью было не просто выжить, их целью было *выйти победителями* и стать великой компанией. Да, разброс в ставках – это суровый факт, который не мог исчезнуть по мановению волшебной палочки. У Fannie Mae не было другого выбора, кроме как стать лучшим игроком на финансовом рынке с лучшей системой управления рисками колебаний процентных ставок. Максвелл и его команда взялись за создание новой бизнес-модели, которая в меньшей степени зависела бы от процентных ставок и опиралась на специальные финансовые инструменты. Большинство аналитиков высмеяли эту идею: «Когда у вас \$56 млрд кредитов, по которым вы не получаете прибыли, говорить о новых программах глупо. Это все равно как если бы компания Chrysler (которая в то время просила гарантий правительства под новые кредиты, чтобы избежать банкротства) начала заниматься самолетами»^{173}.

Завершив интервью с Дэвидом Максвеллом, я спросил, как он и его команда реагировали на такой скептицизм в те трудные дни. «В самой компании это никогда не было серьезной проблемой, – сказал он. – Конечно, нам стоило перестать делать глупости и изобрести новую финансовую методику. Но мы никогда не думали о провале. Мы использовали затишье как возможность превратить Fannie Mae в великую компанию»^{174}.

Как-то во время встречи нашей исследовательской группы одна сотрудница сказала, что Fannie Mae напоминает ей старое телевизионное шоу The Six Million Dollar Man^[40] с участием Ли Мэйджорса. Сюжет таков: космонавт попадает в тяжелую аварию на Луне во время испытательного полета его корабля над юго-западной пустыней. Вместо того чтобы спасти пациента, доктора полностью его переделывают в киборга-супермена, устанавливая приборы, работающие на атомной энергии, например супермощный левый глаз и механические конечности^{175}. Аналогичным образом Дэвид Максвелл и его команда не стали перестраивать

истекающую кровью Fannie Mae. Они использовали эту ситуацию, чтобы создать нечто намного более прочное и мощное. Шаг за шагом, день за днем, месяц за месяцем команда Fannie Mae перестраивала всю бизнес-модель, взяв за основу управление рисками, и превратила корпоративную культуру в машину, созданную для достижения высочайших результатов, готовую бросить вызов кому угодно на Уолл-стрит. Доходность по акциям в течение пятнадцати лет оставалась в среднем в восемь раз больше, чем средний показатель по рынку.

Парадокс Стокдейла

Конечно же, не все великие компании прошли через такой серьезный кризис, как Fannie Mae; только половина. Но каждая столкнулась с серьезными трудностями на пути к успеху: Gillette – с попытками поглощения; Nucor – с проблемой дешевого импорта; Wells Fargo – со снятием государственного регулирования; Pitney Bowes – с потерей монополии; Abbott Labs – с возвратом гигантской партии товара; Kroger – с необходимостью переделать практически 100 % их магазинов и так далее. В каждом случае руководство демонстрировало мощную психологическую амбивалентность. С одной стороны, оно стоически принимало суровые факты действительности. С другой – не переставало верить в победу и не изменяло своему стремлению одерживать верх, несмотря ни на какие преграды. Мы назвали этот дуализм парадоксом Стокдейла.

Адмирал Джим Стокдейл был старшим по званию среди американских военнопленных в «Ханой-Хилтоне»^[41] – лагере для военнопленных во время войны во Вьетнаме. Его пытали более двадцати раз за восемь лет пребывания в лагере (с 1965 по 1973 год), он не пользовался никакими правами военнопленного, не знал своего срока освобождения, не знал, увидит ли когда-нибудь снова свою семью. Но он оставался командиром, делая все возможное, чтобы другие военнопленные вышли из испытаний несломленными и могли противостоять попыткам использовать их в пропагандистских целях. Однажды он ударил себя табуретом и порезал бритвой, преднамеренно изуродовав, чтобы его не смогли заснять на видео как пример пленного, с которым хорошо обращаются. В письмах к жене он сообщал секретную разведывательную информацию, зная, что, если это обнаружится, его снова будут пытаться и, возможно, убьют.

Он придумывал приемы, которые помогали людям переносить пытки (никто не может сопротивляться пытке бесконечно, поэтому он разработал пошаговую систему – после X минут вы рассказываете немного, потом еще немного; так у солдат появлялись ориентиры, за которые они цеплялись, и это помогало им переносить боль).

Он придумал систему передачи информации, чтобы уменьшить ощущение изоляции, которую пытались установить тюремщики; это была настоящая азбука Морзе: чередования пяти стуков кодировали буквы алфавита (тук-тук – «а», тук-пауза-тук-тук – «b», тук-тук-пауза-тук – «f» и так далее для 25 букв, двойное «с» значило «k»)^[42]. Однажды, когда

должна была царить тишина, заключенные заполнили центральный барак стуком, отбивая «Мы любим тебя» Стокдейлу и отмечая так третью годовщину с того дня, когда он был сбит.

После освобождения Стокдейл стал первым в истории военного флота трехзвездным офицером, получившим дважды награду летчиков и медаль «За отвагу», присуждаемую Конгрессом США ^{176}. Можете понять, почему я был так взволнован в ожидании встречи со Стокдейлом.

Один из моих студентов, которому случилось изучать философов-стоиков в Гуверовском институте, прямо через дорогу от моего офиса, написал работу о Стокдейле, и Стокдейл пригласил нас обоих на ланч. Готовясь к встрече, я прочитал «В любви и на войне» – книгу, которую написали Стокдейл и его жена; главы чередовались: его записки, ее записки, и так обо всех этих восьми годах.

Читая, я все больше чувствовал себя подавленным. Все казалось настолько мрачным – неопределенность его судьбы, жестокость его тюремщиков и так далее. Но затем я одернул себя: «Вот я сижу в своем теплом и уютном кабинете, смотрю на замечательный университетский городок Стэнфорда, за окном чудесный субботний полдень. И я подавлен, хотя знаю, чем все закончилось! Я знаю, что он был освобожден, вернулся к своей семье, стал национальным героем и провел остаток жизни, изучая философию в этом же университете. Если это подавляет меня, то, ради всего святого, что же чувствовал он, когда был там и *не знал, чем все это кончится?*»

– Я никогда не терял веры, – ответил он на мой вопрос. – Я никогда не сомневался не только в том, что выйду, но и в том, что останусь победителем; то, что я пережил, – это опыт, определивший всю мою дальнейшую жизнь, и я ни на что бы его не променял.

Некоторое время мы молчали, продолжая медленно идти к факультетскому клубу, Стокдейл прихрамывал и волочил ногу, которая так полностью и не зажила после пыток. Когда мы прошли около ста метров, я спросил:

– А кто не выживал?

– О, это простой вопрос, – ответил он. – Оптимисты.

– Оптимисты? Не понимаю, – я был совершенно сбит с толку.

– Оптимисты. Это те, кто говорил: «Мы выйдем отсюда к Рождеству». Рождество приходило и уходило. Тогда они говорили: «Мы выйдем отсюда к Пасхе». И Пасха приходила и уходила. Затем День благодарения и снова Рождество. И они умирали. Не выдерживали.

Мы продолжали идти молча. Затем он повернулся ко мне и сказал:

– Вот один очень важный урок: никогда не путайте веру в то, что вы победите (а вы не можете позволить себе потерять эту веру), с суровой необходимостью трезво смотреть фактам в лицо, как бы ужасны они ни были.

По сей день я храню в памяти образ Стокдейла, убеждающего оптимистов: «Имейте в виду, мы не выйдем отсюда к Рождеству».

Этот разговор с адмиралом Стокдейлом запомнился мне и на самом деле оказал огромное влияние на мое собственное развитие. Жизнь несправедлива, мы то теряем, то выигрываем. Мы все испытываем разочарования, переживаем трагедии, неудачи, для которых нет объективной причины и в которых некого винить. Это могут быть болезнь, травма, потеря близкого человека, потеря места в результате политических перестановок, это могут быть сбитый над Вьетнамом самолет и восемь лет в лагере для военнопленных. Отличает людей не то, сталкиваются ли они с трудностями, а то, как они справляются с неизбежными испытаниями, уготованными им судьбой. В борьбе с невзгодами парадокс Стокдейла (сохраняйте веру, и в конце концов вы победите, *но* также смотрите в глаза самой суровой правде жизни) является действенным принципом, который позволит выйти из борьбы более сильным. Я думаю, здесь урок не только для меня, но и для всех, кто примет и будет использовать этот принцип.

Парадокс Стокдейла		
Сохраняйте веру, и вы победите, невзирая ни на какие трудности,	<i>и в то же самое время</i>	смотрите суровой правде в лицо, какой бы жестокой эта правда ни казалась.

Я никогда не считал прогулку со Стокдейлом частью данного исследования. Это скорее урок для меня, а не для корпораций. Но по мере обсуждения материалов, которые мы собрали о компаниях, я постоянно возвращался мыслями к той прогулке. В конце концов во время одной из встреч нашей группы я рассказал историю Стокдейла. Когда рассказ был окончен, за столом воцарилась тишина, и я подумал: «Они решили, что я немного спятил».

Затем Дуэйн Даффи, спокойный и очень вдумчивый член нашей команды, который делал сравнительный анализ A&P и Kroger, сказал: «Но

это как раз то, чего я не мог понять. Я пытался понять, в чем заключается основная разница между A&P и Kroger. А это как раз она и есть. Kroger была как Стокдейл, а A&P – как те оптимисты, которые все время думали, что к Рождеству они выйдут».

Затем присоединились другие члены группы, обращая внимание на то же различие между Wells Fargo и Bank of America – обе компании столкнулись с проблемой отмены государственного регулирования; Kimberly-Clark и Scott Paper – обе компании перед лицом мощной машины P&G; Pitney Bowes и Addressograph – потеря монополий; Nucor и Bethlehem Steel – проблема импорта стали и так далее. Все, кто победил, использовали этот парадоксальный психологический прием, который мы называли парадоксом Стокдейла.

Парадокс Стокдейла – это «гербовая печать» тех, кто добивается чего-то великого в собственной жизни или жизни других людей. Это было у Черчилля во время Второй мировой войны. Адмирал Стокдейл, как и Виктор Франкл до него, жил в лагере для военнопленных. И хотя великие компании не могут похвастаться ни спасением мира, ни тем, что они пережили и выжили в лагере для военнопленных, они все руководствовались парадоксом Стокдейла. Насколько бы безнадежной ни была ситуация, насколько бы глубоко ни увязала такая компания в положении середнячка, она сохраняла веру в то, что сумеет не только выжить, но и победить и стать великой. В то же самое время она имела достаточно сил и мужества трезво посмотреть в глаза суровой правде.

Как и многое другое, с чем мы столкнулись, основные принципы, позволяющие добиться выдающихся результатов, кажутся простыми. Лидеры великих компаний были способны среди множества малозначительных деталей выделить главные факторы, определившие их успех. И это стало возможным только благодаря тому, что они руководствовались обеими частями парадокса Стокдейла, никогда не позволяя одной перевесить другую. Если использовать этот дуализм, будет гораздо легче последовательно принимать правильные решения и в конце концов прийти к простой, но исключительно действенной концепции. А как только появится простая, но всеобъемлющая концепция, останется совсем немного, чтобы добиться выдающихся результатов. К процессу выработки такой концепции теперь и обратимся.

Основные выводы

- Все великие компании начали путь к успеху с того, что посмотрели в лицо суровой действительности.

- Когда вы честно пытаетесь понять ситуацию, в которой находитесь, правильные решения зачастую становятся очевидными. Невозможно принимать правильные решения без того, чтобы не смотреть в лицо суровым фактам.

- Важнейшей задачей компании, которая стремится к выдающимся результатам, является создание такого климата, в котором сотрудники могут высказывать свое мнение открыто, а в итоге это означает, что в компании не скрывают правду и она услышана.

- Процесс создания такого климата опирается на четыре важных принципа:

- 1) руководите с помощью вопросов, а не ответов;
- 2) вовлекайте в диалог и спор, но не в конфликт;
- 3) обсуждайте ошибки, но не обвиняйте;
- 4) используйте метод красных флажков, чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать.

- Великие компании столкнулись с неменьшим количеством трудностей, но по-другому на них реагировали. Они трезво оценивали ситуацию. В результате они преодолели трудности и стали еще сильнее.

- Психология лидеров компаний, добившихся исключительных результатов, описывается парадоксом Стокдейла: не терять веру в то, что вы можете победить, несмотря ни на какие трудности, *но в то же самое время* открыто и трезво смотреть суровой правде в лицо, какой бы жестокой она ни была.

- Харизма является достоинством и недостатком одновременно, поскольку сила личности лидера может привести к тому, что подчиненные начнут скрывать реальные факты.

- Как лидер вы не должны начинать с выработки видения будущего – вы должны заставить людей открыто смотреть на реальность и работать над оценкой возможных последствий.

- Пытаться создать стимулы для лучшей работы людей – пустая трата времени. Вопрос состоит не в том, как мотивировать людей. Если люди подобраны правильно, они не нуждаются в мотивации. Все, что нужно, – это обеспечить отсутствие демотивирующих факторов. Верный путь к демотивации персонала – это пренебрежение фактами.

Глава 5

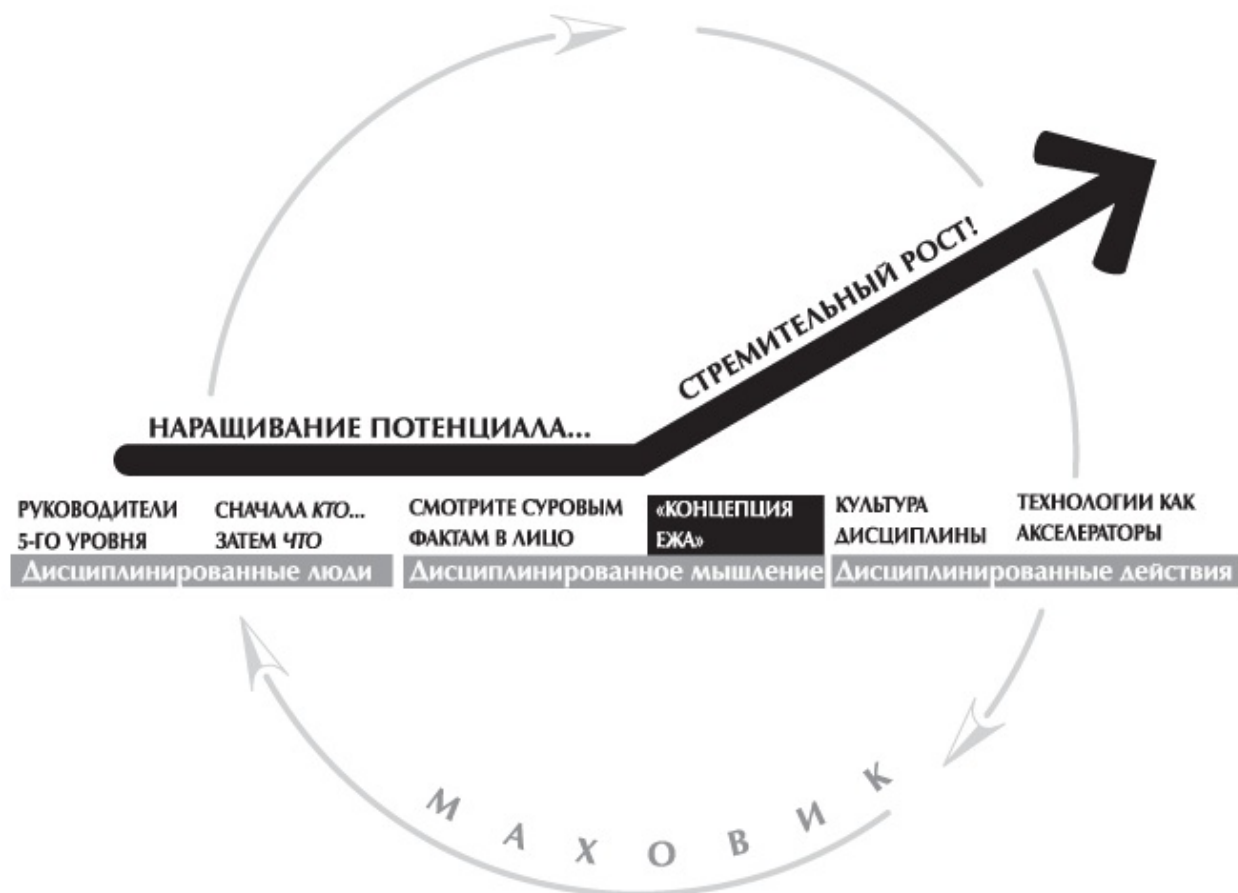
«Концепция ежа», или Три пересекающихся круга

Познай самого себя.

Надпись в Дельфах, по Платону^[43]

Know thyself.

Scribes of Delphi, via Plato^{177}



Вы лиса или еж?

В знаменитом эссе «Еж и Лиса» Исайя Берлин поделил мир на «ежей»

и «лис», опираясь на древнегреческую притчу: лиса знает много разного, еж знает что-то одно, но очень важное^{178}. Лиса – хитрое существо, способное изобрести миллион сложных стратегий, чтобы исподтишка атаковать ежа. День за днем лиса кружит вокруг его норы, выжидая момент, чтобы наброситься. Быстрая, проворная, красивая, пронырливая, лиса, казалось бы, должна выйти победительницей. Еж, напротив, неповоротлив и выглядит как помесь дикобраза и броненосца. Весь день он бежит туда-сюда по лесу, ища, чего бы поесть.

Лиса ждет, молча притаившись на перекрестке тропинок. Еж идет, ничего не подозревая, прямо в лапы лисе. «Ага, – думает лиса, – вот ты и попался!» Она выпрыгивает из-за укрытия и стремительно несется к ежу. Маленький еж, почувствовав опасность, смотрит вверх и думает: «Ну вот, опять, неужели она так никогда ничему и не научится?» – и сворачивается в ровный шарик. Еж становится сферой с острыми иголками, торчащими во все стороны. Лиса, наклонившись к своей жертве, видит, какую защиту воздвиг еж, и отказывается от атаки. Вернувшись в лес, она начинает разрабатывать новый способ нападения. Каждый день сражение лисы и ежа повторяется, и, несмотря на превосходящее коварство лисы, побеждает всегда еж.

Берлин на основе этой притчи предложил поделить всех людей на две группы: «лисы» и «ежи». «Лисы» стремятся к нескольким целям одновременно и видят мир во всей его сложности. Они «разбрасываются, пытаясь добиться сразу многого, – говорит Берлин, – их мышление не объединено концепцией или видением». «Ежи», со своей стороны, упрощают мир, сводя его к простой организующей идее, принципу или концепции, которая связывает все воедино и направляет их действия. Неважно, насколько сложен мир, – «еж» сводит все вопросы и проблемы к упрощенной, иногда даже примитивной, «ежу» понятной идее. Для «ежа» все, что не вписывается в его собственную концепцию, не имеет значения.

Профессор Принстона Марвин Бресслер во время одной из наших длительных бесед определил, в чем состоит отличие «лис» от «ежей»: «Знаете, что отличает тех, кто вносит действительно значимый вклад в достижение конечной цели, от тех, кто, несмотря на свои способности, не вносит ничего? Первые являются “ежами”. Фрейд с подсознательным, Дарвин с естественным отбором, Маркс с классовой борьбой, Эйнштейн с теорией относительности, Адам Смит с разделением труда – они все были «ежами». Они брали сложный мир и упрощали его. «Те, кто оставил самый заметный след, – сказал Бресслер, – слышали тысячу раз: “Хорошая идея,

но вы слишком далеко зашли»»^[179].

Давайте уточним – «ежи» не глупы. Напротив. Они знают, что суть самого глубокого понимания проста. Что может быть проще, чем $e = mc^2$? Что может быть проще, чем идея, что подсознательное определяет наше ид, эго и супер-эго?^[44] Что может быть элегантнее, чем булавочная фабрика Адама Смита и его «невидимая рука»? Нет, «ежи» не простачки, они проникательны, что позволяет им за всей сложностью мира различать основополагающие принципы. «Ежи» видят суть и не обращают внимания на остальное.

Что общего между «ежами», «лисами» и великими компаниями? Всё.

Создатели великих компаний были до той или иной степени «ежами». Они использовали свою «ежовую» натуру, чтобы вести компании к тому, что мы назвали «концепцией ежа». Руководители компаний прямого сравнения, бывшие в основном «лисами», не могли воспользоваться преимуществами простоты «ежей», оставаясь непоследовательными.

Давайте вернемся к примеру Walgreens и Eckerd. Вспомним, как Walgreens с 1975 по 2000 год добилась доходности акций, которая в пятнадцать раз превысила средний показатель по рынку, искусно побив такие великие компании, как GE, Merck, Coca-Cola и Intel. Это исключительный результат для такой малоизвестной, даже скучной компании. В интервью с Корком Уолгрином я настойчиво просил его дать более глубокое объяснение таких удивительных результатов. В конце концов он сказал с некоторым раздражением: «Послушайте, это было не так уж сложно! Как только мы поняли концепцию, мы начали действовать»^[180].

Какую концепцию? Очень просто: лучшая, наиболее удобная аптека с высокой прибыльностью на один визит покупателя. Вот и все. Это и есть уникальная стратегия, которую использовал Уолгрин, чтобы побить Intel, GE, Coke и Merck.

В классической манере «ежа» Уолгрин взял эту простую концепцию и воплотил ее в жизнь с фанатичной последовательностью. Он начал систематически проводить программу замены месторасположения аптек на более удобное, предпочтительнее на углу, чтобы покупатели могли входить и выходить со всех сторон. Если прекрасное помещение на углу появлялось всего в полуквартале от прибыльной аптеки Walgreens, компания закрывала ее (даже если расторжение контракта аренды

обходилось в \$1 млн), чтобы открыть новую аптеку на углу^[181].

Walgreens является пионером автоаптек^[45]: в компании поняли, что покупателям нравится идея, и построили сотни этих аптек. В городах Walgreens располагала свои аптеки недалеко друг от друга – так, чтобы до следующей аптеки было не больше нескольких кварталов^[182]. В центре Сан-Франциско, например, поставили девять аптек в радиусе мили. Девять^[183]! Присмотревшись, можно увидеть, что аптеки Walgreens размещены в некоторых городах так же плотно, как кофейни Starbucks в Сиэтле.



Затем Walgreens связала концепцию удобства с простой экономической идеей – прибыль на визит покупателя. Тесное расположение (девять аптек на милю!) приводит к экономии на масштабе, что дает больше денег на уплотнение сети. Это в свою очередь привлекает еще больше клиентов. Добавляя высокорентабельные услуги, такие как «фото за час», Walgreens увеличивала прибыль от каждого посещения клиента. Увеличение количества услуг вело к увеличению количества посещений, что позволяло реинвестировать прибыль в систему и открывать еще более удобные аптеки. Аптека за аптекой, квартал за кварталом, город за городом, регион

за регионом – своей невероятно простой идеей Walgreens все больше напоминала «ежа».

В мире, где правят модники от менеджмента, блестящие визионеры, громкоголосые футуристы, продавцы страхов, гуру управления человеческими ресурсами и другие, вид компании, которая добилась блестящего успеха, взяв одну простую идею и с воображением претворив ее в жизнь, производит освежающее впечатление. Стать лучшими в мире благодаря удобным аптекам, постоянно увеличивать прибыль от каждого визита клиента – что может быть проще и очевиднее?

Но если все было так просто и очевидно, почему Eckerd этого не увидела? Хотя Walgreens работала *только* в городах, где она могла реализовать идею удобства и высокой плотности расположения аптек, мы не обнаружили ничего похожего на последовательную концепцию развития у Eckerd. Дельцы до мозга костей, высшие руководители Eckerd хватались за каждую возможность приобрести магазины где только можно – 42 точки здесь, 36 точек там, хаотично, безо всякой последовательности.

Руководители Walgreens поняли, что роста прибыли можно добиться, только отсекая все, что не укладывается в «концепцию ежа», а руководство Eckerd стремилось к росту во имя самого роста. В начале 1980-х, когда Walgreens молилась на свою концепцию развития сети удобных аптек, Eckerd вышла на рынок домашнего видео, купив компанию American Home Video Corporation. Глава Eckerd сказал журналу Forbes в 1981-м: «Некоторые думают, что чем “чище” наш бизнес (от посторонних видов деятельности), тем лучше. Но я хочу видеть рост, а рынок домашнего видео только зарождается, не то что, скажем, сети аптек»^{184}. Попытка Eckerd проникнуть на рынок видеопроката обошлась компании в \$31 млн чистого убытка на момент продажи этого бизнеса Tandy, которая восторженно раструбила, что приобрела активы по цене на \$72 млн ниже их балансовой стоимости^{185}.

В тот самый год, когда Eckerd приобрела American Home Video, Walgreens и Eckerd имели одинаковый оборот (\$1,7 млрд). Спустя десять лет оборот Walgreens почти в два раза превышал продажи Eckerd, принесся чистой прибыли в течение этого десятилетия на \$1 млрд больше. Двадцать лет спустя Walgreens стала сильна как никогда, и в нашем исследовании это компания с самыми стабильными и долгосрочными результатами. Тем временем Eckerd прекратила свое существование как независимая компания, будучи проглоченной J. C. Penney^{186}.

Три круга

«Концепция ежа» была предложена во время одной из встреч нашей исследовательской группы, когда мы пытались понять, как Walgreens удалось добиться таких поразительных результатов.

– Разве мы не говорим просто о стратегии? – спросил я. – Удобное расположение аптек, прибыльность – разве это не базовые стратегические вопросы?

– Но у Eskerd тоже была стратегия, – сказала Дженни Купер, которая занималась сравнительным анализом двух компаний. – Мы не можем сказать, что дело только в стратегии. У них *обеих* была стратегия.

Дженни была права. Стратегия сама по себе не является основным отличием компании, ставшей великой, от всех остальных. *Ите и другие* имеют стратегические планы, и нет абсолютно никаких доказательств того, что компании, достигшие выдающихся результатов, вложили больше сил и времени в выработку стратегий или долгосрочное планирование.

– О’кей, значит, мы просто говорим о плохой стратегии и хорошей стратегии?

Моя команда на минуту задумалась. Затем Ли Вилбанкс заметил:

– Что меня поражает, так это их невероятная простота. Я имею в виду Kroger с их концепцией супермаркета, Kimberly-Clark с их переходом на потребительские товары или Walgreens с их аптеками. Все это были очень, очень, очень простые идеи.

Вся группа сразу оживилась и начала бурно обсуждать наши компании. Вскоре стало совершенно ясно, что все компании, которые добились выдающихся результатов и вошли в наше исследование, руководствовались при принятии решений простой концепцией, и именно это вело их к успеху. А компании, которые мы использовали для сравнения, такие как Eskerd, споткнулись об амбициозность собственных стратегий роста.

– О’кей, – я решил остудить их пыл, – но является ли сама простота достаточной? Просто потому, что это просто, не означает, что это *верно*. В мире полно компаний, у которых были простые, но *ложные* идеи.

Тогда мы решили систематически рассматривать концепции великих компаний и концепции компаний прямого сравнения. После нескольких месяцев просеивания и сортировки данных и анализа вариантов мы наконец пришли к выводу, что «концепция ежа» в каждой компании,

добившейся выдающихся результатов, не была какой-то случайно взятой идеей.

Основное стратегическое различие между великими компаниями и всеми остальными лежит в двух фундаментальных вопросах. Первый: великие компании основывали свои стратегии на глубоком понимании трех основных принципов – того, что мы стали называть тремя кругами. Второй: они сформулировали это понимание в виде простой, четкой концепции, которую мы называли «концепцией ежа».

Если говорить точнее, «концепция ежа» – *это простая, кристально ясная концепция, представленная в виде трех пересекающихся кругов и дающая ответы на три вопроса.*

1.-В чем вы можете быть лучше всех в мире (и, что одинаково важно, в каком виде деятельности вы не можете быть лучшими в мире)? Этот подход выходит за рамки понятия ключевой компетенции^[46]. Тот факт, что вы обладаете ключевой компетенцией, не обязательно означает, что в этом вы лучшие в мире. И наоборот, то, в чем вы можете стать лучшими в мире, может оказаться не тем, чем вы занимаетесь в настоящее время.

2.-Как работает ваша экономическая модель? Все великие компании обладали исключительным пониманием того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности. Более того, все они использовали некий ключевой показатель, «общий делитель» – прибыль на X , – изменения которого оказывали решающее влияние на все их экономические показатели. (Это может быть поток денежных средств на X в социальном секторе.)

3.-Что вы особенно любите делать? Великие компании отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у них была настоящая страсть. Идея не в том, чтобы разогреть страсть сотрудников к какому-то виду деятельности, – идея в том, чтобы открыть, что по-настоящему увлекает тех, кто работает в компании.

Чтобы вы сразу поняли концепцию трех кругов, приведу пример из жизни. Предположим, вы могли бы выбрать такую работу, которая удовлетворяла бы трем критериям. Первый: к этой работе у вас врожденный или просто Богом данный талант, и вы, возможно, могли бы стать лучшим в мире в применении этого таланта. («У меня такое чувство, будто я рожден для того, чтобы этим заниматься».) Второй: вам хорошо платят за то, что вы делаете. («И мне за это платят? Это что, сон?») Третий: вы делаете работу, которую вы любите, вам нравится сам процесс. («Я жду не дождусь следующего дня, когда снова пойду на работу. Я действительно верю в то, чем занимаюсь».) Если вам удастся оказаться на пересечении

этих трех кругов и выразить то, что находится в центре, в виде простой, ясной концепции, определяющей ваш жизненный выбор, вы получите то, что мы называем «концепцией ежа».

Чтобы выработать «концепцию ежа», необходимы *все три* круга. Если вы делаете огромные деньги на чем-то, в чем никогда не станете лучше всех, вы создадите успешную компанию, но не великую. Если в чем-то вы лучше всех, но не испытываете глубокой страсти к тому, что делаете, вам никогда не удержаться наверху. И наконец, вы можете быть одержимы тем, что делаете, но если не являетесь лучшими в мире или если в том, чем вы занимаетесь, нет экономического смысла, вы, возможно, и получите массу удовольствия от своей деятельности, но не добьетесь выдающихся результатов.

Три круга «концепции ежа»



Понимание того, что вы можете (или не можете) делать лучше всех

«Они делают только то, что понимают, и позволяют своим способностям, а не своим эго, определить, что именно предпринять»^{187}. Так писал Уоррен Баффет о своих \$290 млн вложений в Wells Fargo, которые он сделал, несмотря на серьезные сомнения по поводу банковской отрасли^{188}. Прежде чем выработать свою «концепцию ежа», Wells Fargo попыталась стать глобальным банком, работающим как мини-Citicorp, и довольно посредственно. Затем под руководством сначала Дика Кули, а затем Карла Райхарда менеджеры Wells Fargo начали задавать себе жесткие вопросы: что мы можем потенциально делать лучше, чем любая другая компания, и, что одинаково важно, чего мы *не* можем делать лучше, чем любая другая компания? И если мы не можем быть в этом лучшими, тогда зачем мы вообще это делаем?

Забыв об амбициях, Wells Fargo прекратила большую часть своих международных операций, признав, что в мировом банковском бизнесе не может быть лучше, чем Citicorp^{189}. Wells Fargo затем обратила внимание на то, в чем она *могла бы* стать лучшей в мире: управлять банком на манер обычного бизнеса, фокусируясь на западных штатах. Вот и все. Это и была суть «концепции ежа», с помощью которой Wells Fargo из обреченной попытки стать еще одним Citicorp превратилась в один из самых эффективных банков в мире.

Карл Райхард, глава Wells Fargo в период трансформации, – это законченный «еж». Когда его коллеги в Bank of America ударились в контрреволюционную панику из-за отмены государственного регулирования, нанимая гуру в управлении изменениями с их сложными моделями и многочисленными опросами, Райхард свел все к исключительно простой идее^{190}. «Это не космические исследования, – сказал он в интервью с нами. – То, что мы делали, было очень просто, и мы пытались сохранить это простым. Все было настолько просто и понятно, что, кажется, даже обсуждать это глупо. Средний бизнесмен, имеющий опыт работы в любой конкурентной отрасли, в которой нет государственного регулирования, проглотит это, как гусь майского жука»^{191}. Райхард сконцентрировал все внимание сотрудников на простой идее «ежа», постоянно напоминая им, что в Модесто можно заработать

больше, чем в Токио^[192]. Те, кто работал с Райхардом, удивлялись его гениальной простоте. «Если бы Карл был прыгуном в воду на Олимпийских играх, – сказал один из его коллег, – то он не стал бы делать сальто в пять оборотов, а сделал бы лучшую в мире ласточку и делал бы это идеально снова и снова»^[193].

Фокусирование Wells Fargo на «концепции ежа» было настолько сильным, что она стала, по их собственному признанию, мантрой. В ходе наших интервью люди из Wells Fargo повторяли одно и то же: «Это было несложно. Мы просто очень критично посмотрели на то, что делали, и решили сконцентрироваться на тех нескольких вещах, которые, как мы знали, можем делать лучше, чем кто бы то ни было, и не отвлекаться на те области, которые потакали бы нашему самолюбию, но в которых мы никогда не стали бы лучшими».

Это приводит нас к одному из ключевых выводов данной главы. «Концепция ежа» – это не цель стать лучшими, не стратегия стать лучшими, не намерение стать лучшими, не план, как стать лучшими. Это понимание того, в чем вы можете быть лучшими. И это различие исключительно важно.

Каждая компания хотела бы стать лучшей в чем-нибудь, но немногие, вооружившись глубоким знанием и обладая не замутненным тщеславием рассудком, понимают, в чем они действительно могут стать лучшими в мире и, что одинаково важно, в чем они *не могут стать* лучшими. Именно это и определяет основную разницу между великими компаниями и всеми остальными.

Посмотрите на разницу между Abbott Laboratories и Upjohn. В 1964 году обе компании были почти идентичны с точки зрения их оборота, прибыли и номенклатуры. У обеих компаний ключевой объем бизнеса был в фармацевтике, в основном в производстве антибиотиков. Обе компании были семейным бизнесом. Обе компании отставали от средних показателей по отрасли. Но затем в 1974 году Abbott добилась коренных изменений в своих экономических показателях: доходность по акциям стала в четыре раза выше, чем средний показатель по рынку, и в пять с половиной раз выше, чем у Upjohn, в течение последующих пятнадцати лет. Одно важное отличие – Abbott использовала «концепцию ежа», опираясь на понимание того, в чем они действительно могут быть лучшими, а Upjohn нет.

Abbott начала с того, что посмотрела в лицо суровым фактам. В 1964 году она лишилась возможности стать лучшей фармацевтической компанией. Пока Abbott сонно плелась в 1940-е и 1950-е, проживая

прибыли с продажи эритромицина, такие компании, как Merck, создали исследовательские лаборатории, способные конкурировать с Гарвардом и Беркли. К 1964-му Джордж Кейн и команда Abbott поняли, что Merck и другие добились такого мощного отрыва в научных разработках, что пытаться стать лучшей фармацевтической компанией – это все равно что футбольной команде^[47] средней школы бросить вызов Dallas Cowboys.

Даже если вся история Abbott и была связана с фармацевтикой, стать лучшей фармацевтической компанией больше не представлялось возможным. Так под руководством лидера 5-го уровня, вооружившись парадоксом Стокдейла, особенно тезисом о вере, команда Abbott начала поиск того, в чем они могли бы стать лучшими. Примерно в 1967 году такое понимание появилось: «мы потеряли шанс стать лучшей фармацевтической компанией в мире, но у нас есть шанс стать лучшими в разработке продукции для здравоохранения, которая позволит медицинским учреждениям снизить свои издержки». Abbott начала экспериментировать с продуктами питания для больниц (для помощи послеоперационным больным в быстром восстановлении сил) и диагностическими приборами (один из путей снизить стоимость лечения – это правильная диагностика). Abbott стала компанией № 1 на обоих рынках и вскоре добилась того, что стала лучшей компанией в мире, создающей продукцию, которая делает здравоохранение более экономичным^[194].

В Upjohn так и продолжали жить с иллюзией, что они могут победить Merck^[195]. Позже, когда их отрыв от лидеров фармацевтической отрасли только увеличился, они начали заниматься деятельностью, в которой определенно не могли стать лучшими в мире, такой как производство пластиков или химикатов. Когда разрыв увеличился еще больше, они обратились к «этическим» препаратам^[48], все еще не желая признать, что слишком малы, чтобы выиграть по-крупному в фармацевтической игре^[196]. Хотя Upjohn тратила на исследования почти в два раза больше (в процентном отношении от объема продаж) Abbott, прибыль была меньше половины прибыли Abbott к 1995 году, когда Upjohn купили^[197].

Определенно, «концепция ежа» и ключевая компетенция – это не одно и то же. Вы можете быть компетентны в чем-то, но необязательно иметь шанс стать в этом лучшим в мире. Допустим, молодой человек имеет «отлично» по математике в старших классах и сдает ее на «отлично» на выпускных экзаменах, он компетентен в математике. Означает ли это, что молодой человек должен стать математиком? Необязательно.

Предположим, он поступает в колледж, начинает специализироваться в математике, по-прежнему получает «отлично», но сталкивается с ребятами, у которых врожденные способности к точным наукам. Как сказал один из студентов, оказавшихся в подобной ситуации: «У меня ушло бы три часа, чтобы закончить задание на экзамене. А в классе были такие, которые заканчивали то же задание за тридцать минут и все равно получали пять с плюсом. У них просто мозги по-другому устроены. Я очень быстро понял, что могу стать очень компетентным математиком, но никогда не буду лучшим».

Пример Abbott и Urjohn наглядно иллюстрирует разницу между принципом ключевого бизнеса и «концепцией ежа». Наличие ключевого бизнеса и то, что вы занимались этим многие годы, а может, и десятилетия, не означает, что вы делаете это лучше всех в мире. А если вы не можете быть лучшим в мире в своем ключевом виде деятельности, тогда ваш ключевой бизнес не может стать основой вашей «концепции ежа».

На этого молодого человека родители и друзья будут оказывать давление, уговаривая продолжать: «Но у тебя же получается». Так же как и наш молодой человек, многие люди выбрали или случайно оказались на работе, на которой им никогда не достичь высочайшего мастерства. Страдая от «проклятья компетенции» и не имея «концепции ежа», они почти никогда не достигают выдающихся результатов.

«Концепция ежа» требует строжайших стандартов качества. Не просто активизации сильных сторон и компетенции, но глубокого понимания того, в чем ваша организация действительно имеет потенциал стать лучшей. Как и Urjohn, компании, использованные для сравнения, оставались в бизнесе, в котором они были хороши, но никогда не стали бы лучшими, или, что еще хуже, выходили на новые рынки и пытались добиться стремительного роста и прибыльности там, где они никогда не могли бы стать лучшими. Они делали деньги, но никогда не становились великими.

Чтобы перейти от хорошего к великому, требуется преодолеть «проклятье компетентности». Необходимо мужество, чтобы признать: «То, что мы умеем делать это хорошо, зарабатываем деньги и растем, совсем не значит, что мы можем стать в этом лучшими». В компаниях, которые добились выдающихся результатов, понимали, что, если продолжать делать

то, что хорошо получается, можно добиться только хороших результатов. Фокусироваться на том, что вы можете делать лучше, чем какая бы то ни было другая организация, – вот единственный путь к великим результатам.

В каждой из компаний, добившихся выдающихся результатов, прекрасно понимали этот принцип и направили все свои усилия в области, в которых они могли стать лучшими (см. таблицу 5.1). В компаниях прямого сравнения редко достигали такого понимания.

Таблица 5.1. Компании, которые добились выдающихся результатов, – круг «можем стать лучшими в мире в...» в «концепции ежа»^[49]

Abbott Laboratories: могла стать лучшей, создавая продукцию, снижающую издержки системы здравоохранения

Circuit City: могла стать лучшей, внедрив 4S Model для продажи дорогостоящих товаров

Fannie Mae: могла стать лучшей на финансовом рынке ипотечных кредитов

Gillette: могла стать лучшей в производстве галантерейных товаров со всемирно известными брендами, что требовало бы использования высоких технологий

Kimberly-Clark: могла стать лучшей в мире в производстве потребительских товаров на основе бумаги

Kroger: могла стать лучшей с оригинальными супермаркетами

Nucor: могла стать лучшей, связав воедино корпоративную культуру и технологию, чтобы производить сталь с низкой себестоимостью

Philip Morris: могла стать лучшей в мире, производя сигареты, а позже и другую продукцию, которая удерживала бы клиентов

Pitney Bowes: могла стать лучшей в мире в передаче сообщений с использованием сложных технологий

Walgreens: могла стать лучшей в управлении аптеками

Wells Fargo: могла стать лучшей, управляя банком как бизнесом, сосредоточив внимание на западных штатах

В Abbott поняли, что они не смогли бы стать лучшей фармацевтической компанией в мире, не зная на то, что медикаменты в то время составляли до 99% от их оборота²². Они сместили фокус на создание продукции, которая позволила бы организациям системы здравоохранения снижать собственные издержки, например специальное питание для больных, диагностическое оборудование, расходные материалы для больницы

В Circuit City поняли, что они могут стать McDonald's в продаже дорогих потребительских товаров и централизованно управлять широкой сетью магазинов. Их отличие состояло не в том, что они использовали модель 4S (Service, Selection, Savings, Satisfaction⁴⁹) как таковую, а в том, что они были способны последовательно и исключительно успешно превратить ее в жизнь

Главной проблемой было увидеть то, что она: а) может стать участницей финансовых рынков не хуже любой другой компании на Уолл-стрит; б) может развить уникальную способность оценивать риски, связанные с ипотечными кредитами

В Gillette понимали, что они обладают очень необычной комбинацией навыков: 1) способностью производить миллиарды дешевых высокотехнологичных изделий (например, лезвия для бритвы) и 2) способностью создавать всемирные бренды — это своего рода Coca-Cola на рынке бритв и зубных щеток

В Kimberly-Clark поняли, что у них есть возможность создавать бренды category killer⁵⁰, то есть продукты, которые выпускаются под этими брендами, начинают ассоциироваться с самим брендом (например, Kleenex) в потребительских товарах на основе бумаги

Kroger всегда была сильна в разработке инновационных решений для продовольственных магазинов. Они реализовали эту способность, создав такой тип магазина, где множество мелких магазинчиков с высокой рентабельностью уживались под одной крышей

В Nucor поняли, что они сильны в двух видах деятельности: 1) создании корпоративной культуры, направленной на достижение высоких результатов, и 2) внедрении новых технологий. Комбинируя две эти возможности, Nucor стала №1 в США в производстве стали с минимальной себестоимостью

В начале преобразований в Philip Morris поняли, что могут стать лучшей табачной компанией в мире. Позже им пришлось заняться другим бизнесом (так поступили в целях самозащиты все табачные компании), но они продолжали опираться на свои способности в создании брендов на рынке «грешных» продуктов, таких как пиво, табак, шоколад, кофе, и на рынке продовольствия

Когда в Pitney бились над вопросом, что помимо почтовых машин они могут делать лучше всех, то поняли: 1) они не просто почтовая компания, а нечто большее — участники бизнеса, связанного с коммуникациями и передачей сообщений; 2) их сила в создании сложных машин для автоматизации операций

В Walgreens понимали, что они должны стать не просто сетью аптек, но сетью удобных расположенных точек розничной торговли. Так, они начали искать лучшие места, размещая множество магазинов на ограниченном участке, и стали пионерами в создании автоаптек. Они также активно инвестировали в технологии (недавно — в создание своего интернет-портала), пытаясь связать все аптеки Walgreens во всем мире и превратить их в одну гигантскую аптеку «по соседству»

В Wells Fargo поняли две важнейшие вещи. Первая: большинство банков рассматривали себя как банки, действовали как банки и оберегали свою банковскую культуру. Wells Fargo рассматривала себя как обычное предприятие, которое случайно оказалось в банковском бизнесе. «Управляйте им как обычным бизнесом», «управляйте им, как будто вы им владеете» — эти максимы стали мантрой. Вторая: в Wells Fargo поняли, что не могут стать лучшим в мире глобальным банком, но могли бы стать лучшими на западе США

Эта таблица показывает, как компании, которые добились выдающихся результатов, рассматривали свои возможности и как этот анализ послужил основой перехода от хорошего к великому. Список не включает те виды деятельности, в которых компании уже были лучшими в мире, когда их руководство начало осуществлять преобразования (большинство компаний не имело такой сферы деятельности, в которой они были бы лучшими); напротив, это список видов деятельности, которые компании выбрали как те, в которых они могли бы стать лучшими в мире.

Заглянем в ваш экономический двигатель

Что у вас в знаменателе?

Компании, которые добились выдающихся результатов, очень часто добились их в совершенно «невыдающихся областях». Банковское дело было в последней четверти отраслей с точки зрения средней доходности по отрасли, в то время, когда доходность по акциям Wells Fargo превзошла рынок в четыре раза. Еще более впечатляющих результатов добились Pitney Bowes и Nucor, которые работали в отраслях, входивших в последние 5 % по прибыльности, и все же обе эти компании опередили средние показатели по рынку более чем в пять раз. Только одна из компаний, добившихся выдающихся результатов, была в успешной отрасли (попадавшей в 10 % лучших отраслей), пять были в хороших отраслях, оставшиеся пять были либо в плохих, либо в очень плохих отраслях (см. [приложение 5.A](#), где приведены общие данные по отраслям).

Наше исследование ясно показывает, что нет необходимости принадлежать к успешной отрасли, чтобы стать великой компанией. Каждая компания, добившаяся выдающихся результатов, создала собственную экономическую машину, невзирая на ситуацию в отрасли. Они были способны добиться этого, поскольку имели глубокое понимание того, что составляет основу их экономической деятельности.

Это не учебник по микроэкономике. У каждой компании в каждой отрасли свои экономические реалии, и я не собираюсь их здесь обсуждать. Главная идея заключается в том, что все великие компании обладали глубоким пониманием движущих сил своего бизнеса и строили свои системы в соответствии с этим пониманием.

Однако мы заметили, что у всех великих компаний есть одна общая черта, «общий знаменатель». Представьте, что вам нужно выбрать один, и только один показатель – прибыль на X (или, в социальном секторе, денежный поток на X), который, увеличиваясь со временем, имел бы самое сильное и постоянное влияние на экономические результаты вашей деятельности. Мы пришли к заключению, что этот вопрос ведет к глубокому пониманию основ экономической деятельности организаций.

Вспомните, как Walgreens перешла от такой стандартной формы

отчетности, как прибыль с магазина, и сконцентрировала все свое внимание на прибыли за *каждое посещение клиента*. Удобное расположение магазинов стоит дорого, но, увеличивая прибыль за каждое посещение, Walgreens смогла значительно улучшить удобство своих аптек (девять на милю!) и одновременно увеличить прибыльность всей системы. Стандартный подход – прибыль с магазина – вступил бы в противоречие с концепцией удобства. (Самый быстрый способ увеличить прибыль с магазина – это уменьшить число магазинов и располагать их в менее дорогих местах. Но это не укладывалось бы в концепцию максимального удобства.)

Или Wells Fargo. Когда команда Wells Fargo столкнулась с неприятным фактом превращения продукции банковской отрасли в безликий товар (что происходило из-за отмены государственного регулирования), там поняли, что стандартная банковская отчетность – прибыль по кредиту или прибыль по вкладу – больше не работает. Вместо этого они ввели новый показатель: *прибыль на сотрудника*. Следуя этой логике, Wells Fargo стала одним из первых банков, который изменил структуру сети своих филиалов, перейдя к формату маленьких отделений и АТМ.

«Общий знаменатель» может быть неочевиден, даже незаметен. Главное – задать себе вопрос, что является этим единственным показателем, и уже сам этот вопрос позволит вам добиться четкого понимания основ деятельности вашей экономической модели.

Например, в Fannie Mae поняли, что их показателем должна быть прибыль на *уровень риска* по каждому ипотечному кредиту, а не на сам кредит (что казалось очевидным). Это было великолепное решение. Действительно, решающий фактор экономической деятельности Fannie Mae – это способность лучше, чем кто бы то ни было в отрасли, понять риск невыполнения обязательств. Затем они начали зарабатывать деньги, занявшись страхованием и управляя разницей в уровнях риска. Просто, проникновенно, неожиданно – и в самую точку.

Nucor тоже внесла свой вклад в методику управления исключительно конкурентной сталелитейной отраслью, разработав новый показатель – прибыль на тонну готовой стали. На первый взгляд кажется, что прибыль на одного рабочего или на стоимость активов – тот самый показатель. Но в Nucor понимали, что движущая сила их бизнеса – это комбинация сильной рабочей этики и современных технологий. Прибыль на рабочего

или на стоимость активов не отражала бы одновременно того и другого – этого удалось добиться за счет использования показателя прибыли на тонну готовой стали.

Нужен ли вам этот единый знаменатель? Нет, но попытка его найти поможет вам понять, что происходит в вашем бизнесе, лучше, чем гадание по трем или четырем показателям. То, что вы задаетесь вопросом, что служит основой вашей экономической деятельности, приводит к лучшему пониманию вами ключевых факторов успеха.

Когда мы начали обсуждать эту идею единого знаменателя, решили опробовать ее на нескольких командах высших руководителей.

Мы обнаружили, что вопрос вызывает бурные дебаты и споры. И даже когда люди не смогли или отказались искать этот единый знаменатель их деятельности, сам вопрос помогал им лучше понять экономическую природу их бизнеса. Это и есть самое важное – иметь знаменатель не ради знаменателя, а ради более глубокого понимания того, как создать сильную и долгосрочную экономическую модель.

Все компании, которые добились выдающихся результатов, имели такой единый знаменатель (см. таблицу 5.2), а компании прямого сравнения, как правило, нет. Мы обнаружили только одну компанию среди компаний прямого сравнения, действительно добившуюся детального понимания основ своей экономической деятельности, – Hasbro. Она поняла, что такие известные игры, как «Солдат Джо» или «Монополия», приносят больше денег, чем громкие, но недолговечные хиты^[198]. Hasbro является единственной компанией среди наших компаний прямого сравнения, которая добилась понимания всех трех кругов в «концепции ежа». Она стала лучшей в мире, приобретая и обновляя популярные игрушки и игры, выбрасывая их на рынок и снимая с продаж с тем, чтобы максимизировать прибыль. И их люди были увлечены бизнесом. Последовательно применяя концепцию трех кругов, Hasbro стала лучшей компанией среди тех, кого мы использовали для сравнения, только подтверждая, насколько действенной может быть «концепция ежа».

Таблица 5.2. Главный экономический показатель, который выработали компании в период трансформации

Abbott: на сотрудника	Основание: переход от прибыли на группу товаров к прибыли на сотрудника согласуется со стремлением снизить издержки системы здравоохранения
Circuit City: на географический регион	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на регион отражал региональную экономию на масштабе. В то время пока пересчет на магазин продолжал оставаться очень важным, пересчет на регион открыл дорогу новому виду анализа и позволил добиться показателей, которые были лучше, чем у Silo
Fannie Mae: на уровень риска по каждому ипотечному кредиту	Основание: переход от прибыли на кредит к прибыли на уровень риска отражает фундаментальное заключение о том, что управление уровнем риска по процентной ставке уменьшает зависимость компании от колебаний процентных ставок
Gillette: на клиента	Основание: переход от прибыли на подразделение к прибыли на клиента показывает, насколько действенным может быть принцип экономики повторных покупок (например, бритвенных кассет), помноженный на прибыль на каждое приобретение (например, Mach 3, а не одноразовые лезвия)
Kimberly-Clark: на бренд	Основание: переход от прибыли на основной актив (комбинат) к прибыли на бренд; менее циклический и более прибыльный в удачные и неудачные годы
Kroger: на местное население	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на местное население отражает то заключение, что доля местного рынка определяет экономическую деятельность продовольственных магазинов. Если вы не можете стать №1 или №2, то вам лучше отказаться от этого вида деятельности
Nucor: на тонну готовой стали	Основание: переход от прибыли на подразделение к прибыли на тонну готовой стали отражает слияние уникальной культуры Nucor с технологией мини-заводов, что лучше, чем просто фокус на объеме
Philip Morris: на категорию глобального бренда	Основание: переход от прибыли на регион продаж к прибыли на категорию глобального бренда отражает понимание того, что путь к выдающимся результатам лежит через создание брендов, обладающих всемирной силой, таких как Coca-Cola
Pitney Bowes: на клиента	Основание: переход от прибыли на аппарат к прибыли на клиента отражает стремление компании использовать существующие продукты для расширения номенклатуры, предлагаемой существующим клиентам
Walgreens: на визит покупателя	Основание: переход от прибыли на магазин к прибыли на клиента отражает символическую взаимосвязь между удобным (и дорогим) расположением аптек и высокими долгосрочными показателями экономической деятельности
Wells Fargo: на сотрудника	Основание: переход от прибыли на кредит к прибыли на сотрудника отражает понимание сурового факта отмены госрегулирования: банковские услуги — близкий товар

Hasbro не смогла удержать свои результаты в долгосрочной перспективе отчасти потому, что ей не удалось остаться внутри трех кругов после неожиданной смерти главы фирмы Стивена Хассенфелда. Пример Hasbro подтверждает главный урок.

Если вы успешно применяете эти идеи, но потом перестаете это делать, вы незамедлительно отправитесь от великого к хорошему или еще дальше. Есть только один способ остаться великим — последовательно применять принципы, которые помогают вам добиться выдающихся результатов.

Понять, к чему вы испытываете настоящую страсть

Когда мы встречались с руководителями Philip Morris, то столкнулись с увлеченностью и страстностью, которые нас поразили. Помните, в главе «Сначала кто» Джордж Вайсман говорит, что работа для него была как любовь, любовь настолько сильная, что уступала только любви к собственной жене. Несмотря на то что компания предлагала набор «порочных» продуктов (сигареты Marlboro, пиво Miller, сыр Velveeta с 67 %-ным содержанием жира, кофе Maxwell House для тех, у кого кофеиновая зависимость, шоколад Toblerone для шоколаголиков и так далее), мы обнаружили, что менеджеры компании одержимы своей работой. Большинство были также страстными потребителями своей собственной продукции. В 1979 году Росс Милхайзер, который являлся вице-председателем Philip Morris и заядлым курильщиком, сказал: «Я люблю сигареты. Это одна из тех вещей, которые делают жизнь стоящей»^[199].

Люди, работавшие в компании, любили Philip Morris и то, что они делали. Они представляли себя одинокими и независимыми ковбоями, как на рекламных плакатах Marlboro. У нас есть право курить, мы будем отстаивать это право! Когда мы осуществляли наш предыдущий проект, одна из членов совета директоров сказала: «Мне нравится быть в совете директоров Philip Morris. Это как участвовать в чем-то особенном». Сказав это, она гордо выпустила струю сигаретного дыма^[200].

Вы можете сказать: «Но это просто защитная реакция табачной промышленности. Им просто ничего другого не остается, как говорить это. Иначе они не смогли бы ночью уснуть!» Но помните, что R.J.R. тоже являлась представителем табачной промышленности и тоже подвергалась нападкам со стороны общественного мнения. В противоположность Philip Morris она начала диверсифицироваться от табачного бизнеса на рынки, где могла бы расти, независимо от того, была ли у нее страсть к продукции компаний, ею поглощаемых, или могла ли она стать лучшей на этих рынках. Люди Philip Morris всегда придерживались табачного направления в бизнесе во многом просто потому, что любили этот бизнес. Люди R.J.R. видели в табачном бизнесе просто источник прибыли. Как было красочно описано в книге «Варвары у ворот»^[50], руководители R.J.R. потеряли

интерес к чему бы то ни было, кроме собственного обогащения через захват контроля в совете директоров^{201}.

Кажется, что не совсем уместно считать такую эфемерную вещь, как страсть, интегральной частью стратегической модели. Но, анализируя великие компании, мы столкнулись с тем, что страсть играет ключевую роль в их версиях «концепции ежа». Вы не можете производить страсть, вы не можете стимулировать страстность ваших сотрудников. Но вы можете открыть, что пробуждает страсть в вас и в тех, кто вокруг вас.

В великих компаниях не говорили: «Хорошо, ребята, давайте сейчас все станем очень страстными по поводу того, что мы делаем». Они шли прямо противоположным путем: мы должны заниматься только тем, что нас действительно увлекает. Руководители Kimberly-Clark перешли на потребительские товары во многом потому, что это их захватывало. Как сказал один из руководителей: «Традиционные бумажные продукты – это хорошо, но у них нет обаяния подгузника»^{202}.

Когда руководители Gillette решили создать сложное производство относительно дорогих бритвенных систем и не возиться с низкоприбыльными одноразовыми лезвиями, они сделали это во многом потому, что были равнодушны к одноразовым бритвенным лезвиям. «Зеин говорит о бритвенных системах с таким жаром, как будто он инженер Boeing или Hughes», – написал один журналист о главе Gillette в 1996 году^{203}. В Gillette всегда добивались исключительных результатов, когда брались за бизнес, соответствовавший их «концепции ежа». «Люди, не увлеченные Gillette, могут не подавать заявления о приеме на работу», – написал репортер Wall Street Journal, который упомянул, что одна из выпускниц престижной бизнес-школы не получила работы, продемонстрировав недостаточную страстность в отношении дезодоранта фирмы^{204}.

Вы, возможно, тоже не очень увлечены дезодорантами. Вам, вероятно, будет трудно влюбиться в лекарства, гастрономы, сигареты или аппараты для сортировки почты. Вы можете спросить, что же это должен быть за человек, чтобы увлечься идеей банка, похожего на McDonald's, или увидеть обаяние в подгузнике. В конце концов, это не важно. Важно то, что *они* увлечены тем, что делают, и увлеченность эта глубокая и искренняя.

Это не означает, однако, что вы должны испытывать глубокую страсть по поводу механики бизнес-процесса как таковой (хотя и это возможно).

Круг страсти может быть также очерчен вокруг того, что является целью существования вашей организации. Наверняка люди Fannie Mae не были увлечены механикой процесса превращения ипотечных кредитов в опционы. Но они *были* одержимы идеей помочь людям всех социальных классов, происхождения и рас претворить в жизнь американскую мечту о собственном доме.

Линда Найт, которая пришла работать в Fannie Mae в 1983 году, когда компания переживала самое тяжелое время, сказала нам: «Это была компания, сделавшая владение собственным домом реальностью для тысяч американцев. Это гораздо больше, чем просто делать деньги; вот почему мы так самоотверженно пытались сохранить, защитить и укрепить компанию»^[205]. Как подытожил другой руководитель Fannie Mae: «Я считаю, что мы – главный механизм в развитии социальной системы Америки. Когда я вижу, как постепенно исчезают неблагополучные районы, потому что люди приобретают собственное жилье, работаю с новым зарядом энергии».

Победа ясного понимания ситуации над бравадой

В ходе дискуссий мы замечали, что часто говорим о разнице в состоянии компании до и после осознания «концепции ежа». До – это как идти на ощупь в тумане. Вы определенно продвигаетесь вперед, но не так, как если бы вы могли видеть вокруг. На пересечении дорожек вы можете видеть только то, что перед вами, и должны продвигаться медленно, мелкими шажками. После туман исчезает, и вы можете видеть на многие мили вокруг. Теперь вам не надо раздумывать на каждом перекрестке, и вы можете идти вперед быстрым шагом или даже бегом. После того как вы начали применять «концепцию ежа», миля летит за милей, перекресток за перекрестком, вы быстро принимаете решения, туман уже не помеха.

Как это ни парадоксально, компании, используемые для сравнения, несмотря на программы реструктуризации, энергичные маневры и харизматичных лидеров, в большинстве случаев оказались неспособными выйти из тумана. Они пытаются бежать, принимая неверные решения на развилках, и им постоянно приходится возвращаться обратно. Иногда они совсем слетают с дороги, врезаются в деревья или летят под откос. (Но, нет сомнения, делают это на полной скорости и с большой помпой!)

Для компаний, используемых для сравнения, тот же самый мир, который стал таким простым и понятным для тех, кто опирается на простую и ясную концепцию и добивается выдающихся результатов, остался сложным и туманным. Почему? По двум причинам. Во-первых, компании прямого сравнения никогда не задавали правильных вопросов – тех, которые мы описали с помощью трех кругов. Во-вторых, они ставили цели и вырабатывали стратегии, движимые больше собственной бравадой, чем пониманием ситуации.

При анализе компаний, использованных для сравнения, становится очевидно, насколько бездумно они пытались добиться быстрых темпов роста: более двух третей компаний были одержимы стремлением добиться роста во что бы то ни стало, пренебрегая принципами «концепции ежа»^[206]. Такие фразы, как «Мы пытались добиться роста любой ценой», «Верим, что размер означает успех», часто встречаются в материалах прессы по этим компаниям. С другой стороны, ни одна из великих

компаний не была одержима идеей роста. И все же их рост в долгосрочной перспективе намного превзошел рост компаний, для которых он являлся мантрой.

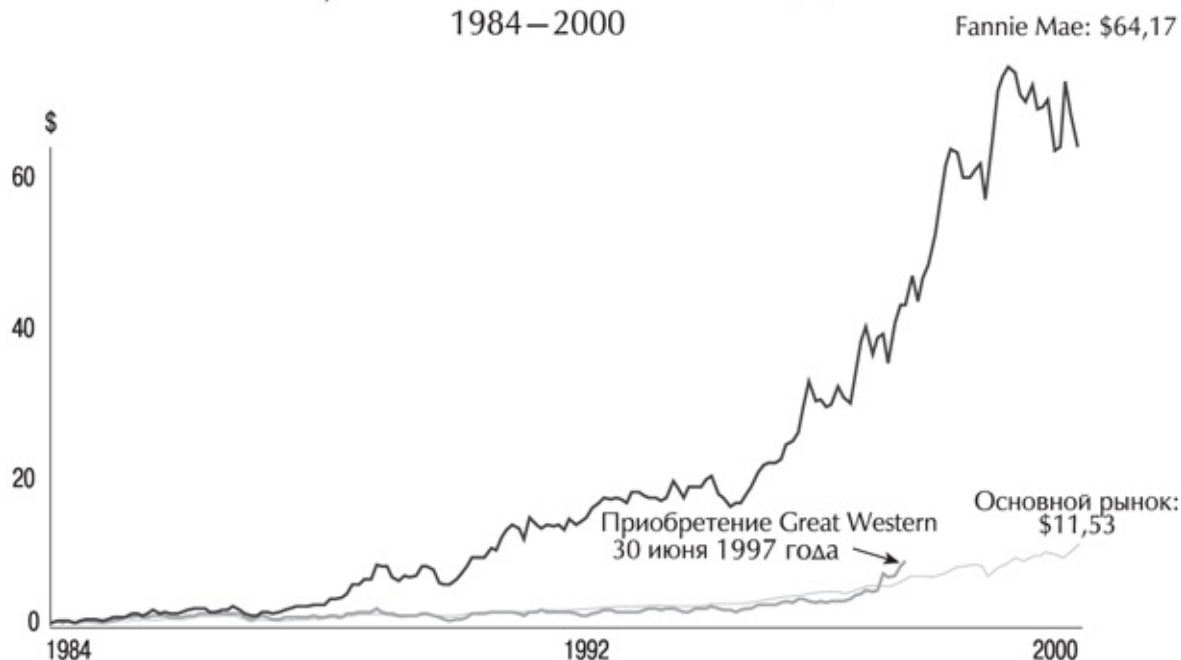


Примечания.

1. Совокупная стоимость инвестиций в \$1, 31 декабря 1970 — 1 января 1984 года.
2. Дивиденды реинвестированы.

FANNIE MAE, GREAT WESTERN И ОСНОВНОЙ РЫНОК

Совокупная стоимость инвестиций в \$1,
1984—2000



Примечания.

1. Fannie Mae, начало преобразований в 1984 году.
2. Совокупная стоимость инвестиций в \$1, 31 декабря 1984 — 1 января 2000 года.
3. Дивиденды реинвестированы.

Возьмем Great Western и Fannie Mae. «Great Western — это неуправляемый ребенок, — писала The Wall Street Transcript. — Он хочет расти во все стороны»^[207]. Компания искала себя на финансовом рынке, в лизинге, страховании, производстве, постоянно покупая компании в погоне за ростом^[208]. Больше! Еще больше! В 1985 году глава Great Western сказал на собрании аналитиков: «Не думайте о том, как нас называть, — банк, ссудо-сберегательная ассоциация или зебра»^[209].

Это так непохоже на Fannie Mae, у которой было простое, абсолютное понимание того, в чем они действительно могут стать лучшими на ипотечном финансовом рынке — лучше даже, чем Goldman Sachs или Solomon Brothers, — создавая новые финансовые рынки, связанные с ипотечными кредитами. Она создала мощную экономическую машину, сместив фокус своей бизнес-модели с продаж ипотечных кредитов на управление рисками. И вела эту машину с настоящей страстью: люди в компании Fannie Mae были действительно увлечены тем, что они играют важную роль в демократизации института домовладения.

До 1984 года стоимость акций обеих компаний была одинаковой. Но

в 1984-м, год спустя после того, как в Fannie Mae выработали свою «концепцию ежа», ее акции взлетели, в то время как Great Western продолжала тешить себя и других иллюзиями вплоть до момента ее поглощения в 1997-м. Сфокусировавшись на простой элегантной концепции, а не просто на росте, Fannie Mae увеличила оборот почти в три раза с 1984 по 1996 год. Great Western, при всех стероидных инъекциях, за тот же период увеличила оборот и прибыль на 25 %, но потеряла независимость в 1997-м.

Пример Fannie Mae против Great Western иллюстрирует очень важную вещь: стремление к росту и «концепция ежа» – не одно и то же. Если у вас правильная концепция и все решения принимаются в соответствии с ней, вы получите такой импульс, что вашей главной проблемой станет не как расти, а как расти не так быстро.

«Концепция ежа» – это поворотный пункт на пути от хорошего к великому. В большинстве случаев резкое улучшение в показателях наступает в течение нескольких лет с момента принятия концепции. Более того, все, что далее изложено в книге, опирается на предположение, что компания использует «концепцию ежа». Как станет совершенно понятно в последующих главах, «дисциплинированные действия» – третий важный элемент нашей методологии после «дисциплинированных людей» и «дисциплинированного мышления» – имеют смысл только при условии, что компания использует «концепцию ежа».

Несмотря на ее исключительную важность (или скорее благодаря ее исключительной важности), было бы ужасной ошибкой бездумно хвататься за «концепцию ежа». Вы не можете просто поехать на природу на пару дней, начертить несколько схем и графиков, запустить серию дискуссий и выработать таким образом понимание того, чем вы будете заниматься в будущем. Нет, конечно, можно попробовать, только то, что вы добудете, будет неверно. Это как если бы Эйнштейн сказал: «Кажется, пора стать великим ученым, так что я поеду в Four Seasons на эти выходные, составлю схемы и открою тайны вселенной». Глубокого понимания таким образом не добиться. Эйнштейн десять лет бродил в тумане, чтобы создать теорию относительности, а он был неглупый парень^[210].

В среднем у великих компаний ушло *четыре года* на то, чтобы выработать свои «концепции ежа». Как и научная теория, «концепция ежа» упрощает сложный мир и облегчает принятие решений. Но хотя сама

концепция характеризуется простотой и элегантностью, ее разработка может быть чертовски сложной и длительной. Важно понять, что выработка «концепции ежа» – это *непрерывный внутренний процесс*, а не случайность.

Суть процесса состоит в вовлечении людей в оживленную дискуссию, опирающуюся на факты и построенную вокруг трех кругов. *Действительно* ли мы понимаем, в чем можем стать лучшими в мире, в отличие от того, в чем мы можем просто добиться успеха? *Действительно* ли мы понимаем, что является двигателем нашей экономической модели, что является нашим экономическим критерием? *Действительно* ли мы понимаем, что более всего воспламеняет нашу страсть?

Есть один особенно полезный прием, который стимулирует процесс и который мы называли «Совет». Совет – это группа людей, которые принимают участие в обсуждениях и дебатах вокруг вопросов, описанных тремя кругами. Дискуссии повторяются и повторяются. Совет пытается найти ответы на важнейшие для компании вопросы.

В ответ на вопрос «Как же нам выработать нашу “концепцию ежа”?» я указал бы на схему, которая называется «Выработка “концепции ежа”», и сказал: «Создайте Совет и используйте это как модель. Задавайте правильные вопросы, устраивайте дискуссии, принимайте решения, анализируйте результаты и учитесь – и все это в контексте трех кругов. Продолжайте снова и снова, добиваясь понимания».

Если кто-то задаст вопрос: «А как ускорить процесс выработки “концепции ежа” для нашей компании?» – я отвечу: «Увеличьте число сессий для проработки всех ваших вопросов в течение определенного отрезка времени». Если вы повторите весь процесс достаточное число раз, используя вопросы, описанные тремя кругами, обязательно достигнете глубокого понимания, которое необходимо для выработки «концепции ежа». Это не случится в один день, но это непременно случится.

Характеристика Совета

а) Совет существует для того, чтобы добиться понимания важнейших проблем, с которыми сталкивается организация.

б) В Совет входят представители высшего руководства, он служит интересам высшего руководства, обычно в него входят от пяти до двенадцати членов.

с) Каждый член Совета должен иметь возможность спорить и обсуждать ответы на вопросы, но не исходить при этом из честолюбия или собственных интересов.

д) Каждый член Совета должен уважать других членов Совета, все члены Совета равны *без исключений*.

е) Члены Совета исходят из разного видения перспективы, но каждый член Совета имеет глубокое знание определенных аспектов деятельности организации или среды, в которой она работает.

ф) Совет включает ведущих руководителей компании, но не только, и не каждый высший руководитель должен быть членом Совета.

г) Совет – это постоянно действующая структура, а не комитет, собранный по случаю на специальный проект.

h) Совет встречается периодически, не чаще раза в неделю, но не реже раза в квартал.

i) Совет не стремится к консенсусу, понимая, что такие решения часто противоречат лучшим решениям. Ответственность за принятие окончательного решения остается за руководителем компании.

j) Совет – это неформальный орган, он не включен в организационную структуру и не имеет устава.

к) Совет может функционировать под разными именами, обычно совершенно безобидными. В великих компаниях были такие названия, как «комитет по повышению рентабельности», «комитет корпоративной продукции», «группа стратегического развития», «совет руководителей».

Должна ли каждая организация выработать «концепцию ежа»? Что если вы проснетесь однажды, трезво посмотрите вокруг и заключите: «Нет и не было ничего, что мы делали бы лучше других»? В этом и есть один из самых интересных аспектов нашего исследования. В большинстве случаев компании, которые добились выдающихся результатов, не были лучшими в мире ни в одной сфере деятельности и имели мало предпосылок стать таковыми. Используя парадокс Стокдейла («Должно быть что-то, в чем мы можем стать лучшими, и *мы найдем это!* Но мы также должны трезво взглянуть на действительность и понять, в чем мы не можем быть лучшими, *и не строить иллюзий!*»), каждая из великих компаний, какой бы жалкой она ни была в начале, довела выработку собственной «концепции ежа» до конца.

Выработка «концепции ежа». Повторяющийся процесс



Вырабатывая свою концепцию, помните, что, когда в компаниях, достигших выдающихся результатов, ухватили «концепцию ежа», там не стали прыгать выше крыши и бить себя кулаками в грудь, бахвалясь, как в компаниях прямого сравнения. «Да, мы можем быть лучшими в этом виде деятельности», – констатировали они факт так же спокойно, как то, что небо голубое, а трава зеленая. Момент осознания своей «концепции ежа» – это как одинокая, чистая, идеально сыгранная нота в финале фортепьянного концерта Моцарта, которая повисает высоко в воздухе в абсолютной тишине концертного зала. Нет необходимости что-то говорить, истина скажет сама за себя.

Это напоминает случай из жизни моей семьи, который демонстрирует принципиальную разницу между пониманием своих возможностей и бравадой. В начале 1980-х моя жена Джоан стала участвовать в марафонах и триатлонах. По мере накопления опыта она чувствовала себя все уверенней. Однажды она приняла участие в состязании, в котором соревновались лучшие триатлонистки мира и, несмотря на плохое выступление в плавании (она отстала на сотни мест от лидеров) и то, что ей пришлось толкать тяжелый, неаэродинамический велосипед на высокий холм, ей удалось прийти к финишу в первой десятке.

Несколько недель спустя за завтраком Джоан подняла глаза от

утренней газеты и совершенно спокойно сказала: «Я думаю, что могла бы выиграть Айронмэн».

Айронмэн – это чемпионат мира по триатлону, который включает заплыв на 2,4 мили в океане, 112 миль велосипедной гонки и вдобавок 26,2 мили марафона по раскаленному, образованному лавой побережью Кона на Гавайях.

«Конечно, для этого мне надо было бы оставить работу, отказаться от предложений бизнес-школ (ее приняли на учебу в несколько лучших бизнес-школ) и посвятить все время тренировкам. Но...»

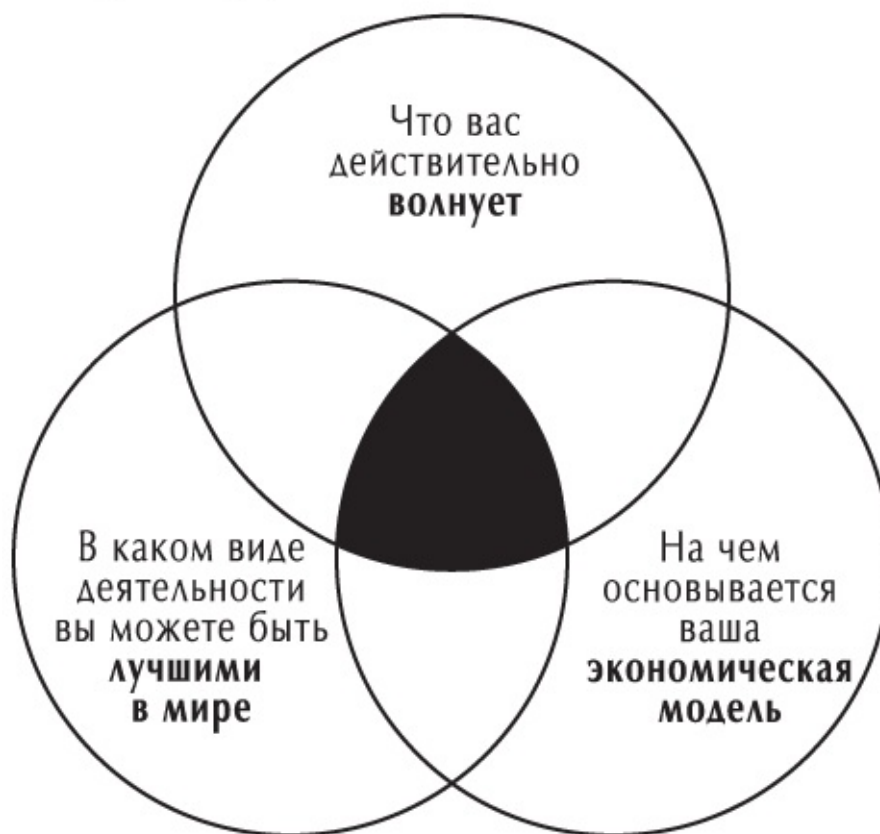
Ее слова были лишены бахвальства – никакой нервозности, никакого хвастовства, никакой рисовки. Она не пыталась меня убедить. Она просто поделилась тем заключением, которое считала фактом, истиной не более разительной, чем то, что стены покрашены в белый цвет. У нее была страсть. У нее были способности. Если бы она выиграла соревнования, у нее был бы и финансовый результат. Цель выиграть Айронмэн пришла после того, как ранее была выработана «концепция ежа».

Она решила участвовать в соревновании. Она ушла с работы. Она отказалась от предложений бизнес-школ. Она продала комбинаты! (Но она оставила меня в своей команде.) Три года спустя, жарким октябрьским днем 1985-го, она порвала финишную ленточку на Гавайях, став первой чемпионкой мира. Когда Джоан решила, что будет добиваться победы в Айронмэне, она не знала, станет ли лучшей в мире триатлонисткой. Но она поняла, что *могла бы* ею стать, это была реальная возможность, не самообман. В этом вся разница. Это то различие, которое важно понять стремящимся перейти от хорошего к великому, и это то отличие, которого не понимают терпящие поражение.

Основные выводы

Чтобы перейти от хороших результатов к выдающимся, необходимо добиться глубокого понимания того, что мы описываем с помощью трех кругов, служащих основой для простой и понятной «концепции ежа».

Три круга «концепции ежа»



- Главное – понять, в какой области ваша организация *может* быть лучшей в мире, и одинаково важно понять, в чем она *не может* быть лучшей в мире; но не в чем она *хотела бы* быть лучшей в мире. «Концепция ежа» – это не цель, не стратегия, не намерение, это *понимание*.

- Если вы не можете быть лучшими в мире в вашем основном бизнесе, то он не может служить основой для вашей «концепции ежа».

- Понимание того, в чем вы можете быть лучшими в мире, – более жесткий стандарт, чем «ключевая компетенция». У вас может быть компетенция, но не обязательно есть способности стать лучшими в мире в рамках своей компетенции. С другой стороны, существует много сфер деятельности, в которых вы могли бы стать лучшими в мире, но это не область вашей сегодняшней компетенции.

- Поймите, что является движущей силой вашего бизнеса, ищите такой показатель результатов вашей деятельности (прибыль на X или, в социальном секторе, – поток денежных средств на X), изменения которого в наибольшей степени отражают динамику вашей деятельности.

- Великие компании ставили цели и вырабатывали стратегии, опираясь

на понимание ситуации, в которой они находились. Компании, которые мы использовали для сравнения, были движимы собственным бахвальством.

- Выработка «концепции ежа» – это повторяющийся процесс. Полезным инструментом может быть Совет.

Неожиданные заключения

- Компании, которые добились выдающихся результатов, похожи на ежей – простоватых неповоротливых существ, которые знают что-то очень важное и придерживаются этого. Компании, которые мы использовали для сравнения, больше похожи на лис – пронырливых, хитрых, знающих очень много разного, но непоследовательных.

- В среднем у великих компаний уходило четыре года, чтобы выработать собственную «концепцию ежа».

- Стратегии как таковые не отличают великие компании от компаний прямого сравнения. У тех и у других была стратегия, и у нас нет доказательств, что великие компании тратили больше времени или сил на стратегическое планирование.

Глава 6

Культура дисциплины

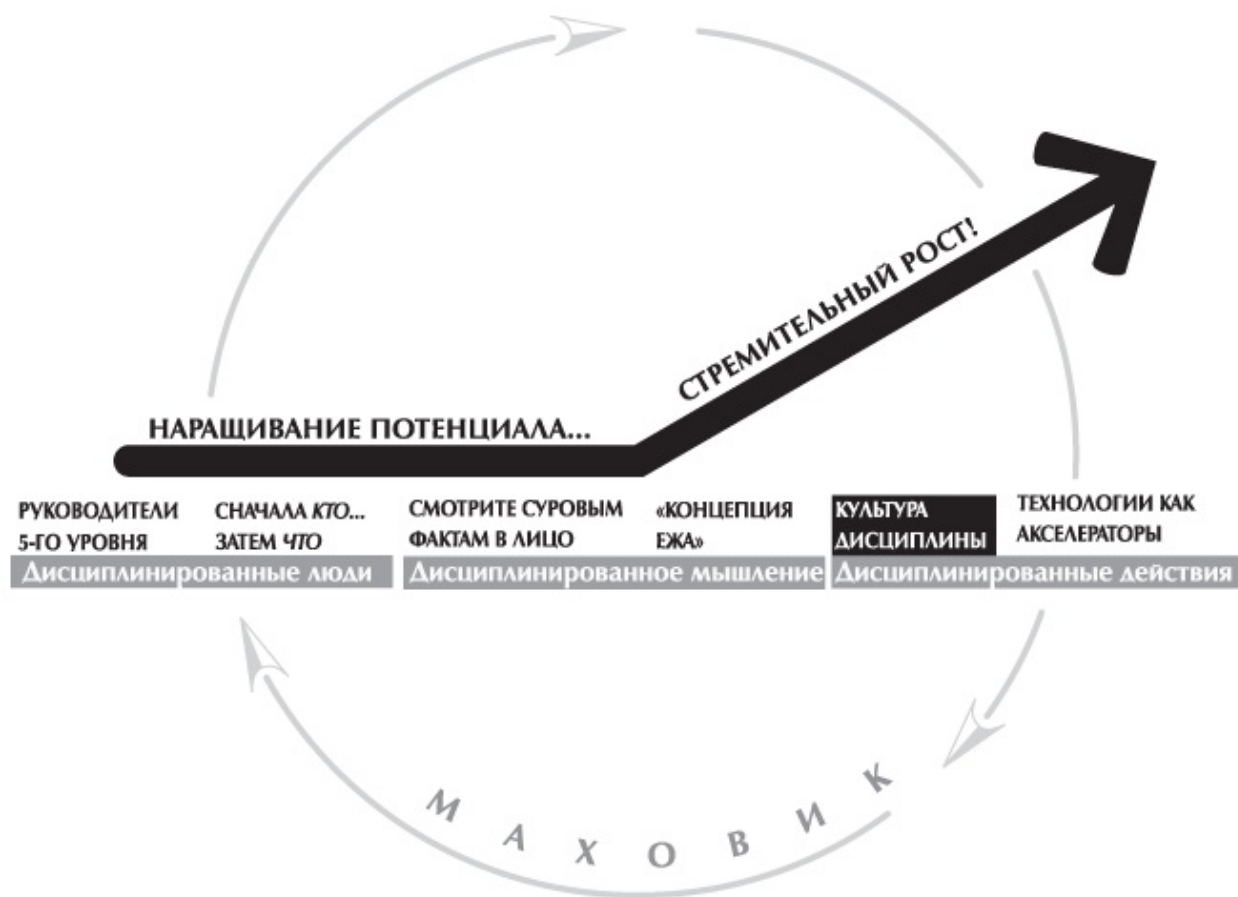
Свобода – это еще не все, свобода – это только половина правды...

Вот почему я предлагаю, чтобы статую Свободы на восточном берегу дополнили статуей Ответственности на западном.

Виктор Франкл. *Человек в поисках смысла*

Freedom is only part of the story and half the truth... That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplanted by a Statue of Responsibility on the West Coast.

Viktor E. Frankl. *Man's Search for Meaning*^{[\[211\]](#)}



В 1980 году Джордж Ратман вместе с партнером основал компанию Amgen, которая занялась биотехнологиями. В течение следующих двадцати лет Amgen из незаметной фирмы превратилась в компанию с оборотом в \$3,2 млрд, в которой работало 6400 человек. Компания производила препараты крови для людей, проходивших курс химиотерапии или почечного диализа^[212]. Под руководством Ратмана Amgen стала одной из немногих компаний в области биотехнологий, которой удалось последовательно наращивать оборот и оставаться прибыльной. Она была так поступательно прибыльна, что цена ее акций выросла в 150 раз (с момента первоначальной эмиссии в июне 1983 года) к январю 2000-го. Инвестор, вложивший \$7000 в акции Amgen, получил бы больше \$1 млн к 2000 году, что в 13 раз больше, чем подобная инвестиция в рынок.

Малому числу удачливых новичков удалось стать великими в основном потому, что они неправильно реагировали на собственный рост и успех. Успех предпринимателя опирается на фантазию, творчество, нестандартные решения, смелость и интуицию. По мере роста компании отношения внутри нее становятся все сложнее, она начинает спотыкаться

о свой собственный рост – слишком много новых людей, новых клиентов, новых заказов, новых продуктов. То, что вначале казалось забавным, превращается в хаос. Недостаток планирования, недостаток бухучета, отсутствие соответствующих систем, неразбериха с наймом – все это создает трения. Возникают проблемы с клиентами, денежными потоками, графиком.

В ответ на это некоторые сотрудники (часто кто-то из совета директоров) говорят: «Пора расти. Здесь необходим профессиональный менеджмент». Компания начинает нанимать специалистов со степенью MBA и руководителей с опытом работы в известных компаниях. Процессы, процедуры, бланки и так далее начинают расти как грибы. То, что когда-то было эгалитарным правлением, превращается в иерархию. Впервые возникают управленческие уровни. Появляется отчетность, появляется класс руководителей, которые начинают пользоваться всеми благами. Появляются «мы» и «они», как в настоящей компании.

В полном хаосе устанавливается господство профессиональных менеджеров. Из хаоса они создают порядок, но в то же самое время убивают предпринимательский дух. Те, кто основал компанию, начинают ворчать: «Это уже не так интересно. Я привык к тому, что все, что должно быть сделано, просто должно быть сделано. А теперь мне надо заполнять все эти глупые формы и следовать глупым предписаниям. Хуже всего, я должен тратить уйму времени на этих бесполезных заседаниях».

Творческий задор начинает иссякать по мере того, как самые способные люди уходят, реагируя на рост бюрократии и иерархичности. Многообещающая молодая фирма превращается просто в еще одну компанию, которую ничто не отличает от остальных. Раковая опухоль посредственности начинает пожирать ее изнутри.

Джордж Ратман избежал этой смертельной спирали, уготованной любой небольшой предпринимательской фирме. Он понимал, что задача бюрократии – компенсировать отсутствие компетентности и дисциплины; такая проблема не возникает, если с самого начала правильно подобраны кадры. Большинство компаний создают свои бюрократические порядки, чтобы управлять небольшим процентом «неправильных» людей на корабле. Это в свою очередь заставляет лучших специалистов уходить.

Увеличивается процент посредственных специалистов, что опять-таки приводит к необходимости создания еще более жесткой бюрократии, чтобы компенсировать некомпетентность и отсутствие дисциплины, это еще больше отталкивает лучших, и так далее, и тому подобное.

Ратман также понял, что альтернатива бюрократии и иерархичности

организации – создание культуры дисциплины. Объединив эти две взаимодополняющие силы – культуру дисциплины и этику предпринимательства, – вы получите волшебную смесь для достижения исключительных результатов и долгосрочного успеха.

Матрица креативной дисциплины компаний, которые добились выдающихся результатов



Почему в начале этой главы рассказывается не об одной из великих организаций, а о предпринимателе и его компании, работающей в области биотехнологий? Потому что Ратман связывает успех своей предпринимательской деятельности с тем, чему он научился в Abbott Laboratories, где работал до основания Amgen:

«Я почерпнул у Abbott идею, что, когда вы наметили ваши задачи на текущий год, это должно быть высечено в камне. В течение года могут изменяться планы, но не конечные цели. В конце года вы должны жестко придерживаться того, что наметили в его начале. У вас нет шанса для корректировки. У вас нет шанса подправить и подтянуть или сказать, что на самом деле вы стремились совсем к другому, и подкорректировать цели так, чтобы выглядеть получше. Вы фокусируетесь не на том, чего достигли за год, а на том, чего достигли *по сравнению* именно с тем, что вы обещали достичь, каким бы трудным это ни было. Вот наука, которой я научился в Abbott и которую взял с собой в Amgen»^[213].

Многие из принципов работы Abbott были сформулированы в 1968 году, когда они наняли выдающегося финансового менеджера Бернарда Семлера. Семлер не рассматривал свою работу как работу обычного финансового контролера или бухгалтера. Напротив, он вознамерился выработать механизмы изменения корпоративной культуры. Он разработал целую схему нового учета, который назвал «учет ответственности», где каждая статья расхода, дохода или капитальных вложений напрямую соотносилась с работником, несшим за это ответственность^{214}. Идея, радикальная для 1960-х, заключалась в том, чтобы создать систему, где *каждый* менеджер Abbott в *каждом* виде деятельности отвечал бы за доходность по инвестициям и стремился к ее максимизации с тем же усердием, какого добиваются инвесторы от владельцев компаний, в которые вложены деньги. Любая возможность спрятаться за традиционные формы бухучета, специальные фонды, чтобы покрыть неэффективное управление, любые шансы переложить ответственность на другого были устранены^{215}.

Но красота системы Abbott не в строгости, а в том, как они использовали строгость и дисциплину, чтобы развивать творческий и предпринимательский дух. «Abbott создала исключительно дисциплинированную организацию, но не в привычном значении этого слова, – сказал Джордж Ратман. – Это была исключительная компания, у которой финансовая дисциплина сочеталась с нестандартным мышлением и творческим подходом. Мы использовали финансовую дисциплину как способ обеспечить достаточно средств для творческой деятельности»^{216}. Abbott снизила процент административных издержек от объема продаж, добившись самого низкого показателя по отрасли (с большим отрывом), *и в то же время* сумела стать машиной, постоянно выбрасывающей новые разработки на рынок, совсем как ЗМ, получая до 65 % от продаж за счет продукции, запущенной в течение предыдущих четырех лет^{217}.

Такой творческий дуализм наблюдался во всех сферах деятельности Abbott в период трансформации, являясь неотъемлемой частью ее корпоративной культуры. С одной стороны, Abbott наняла руководителей-предпринимателей и предоставила им свободу. С другой – всем следовало принять жесткие принципы Abbott и ответственность за результаты. У руководителей была свобода, но свобода в определенных рамках. Abbott также культивировала стремление к предприимчивой гибкости («Мы узнали, что планирование бесценно, но планы бесполезны», – сказал один

из руководителей Abbott^[218].) Но в Abbott также были способны сказать нет тем возможностям, которые не укладывались в теорию трех кругов. Поощряя новаторство в своих подразделениях, Abbott в то же время сохраняла фанатичную верность своей «концепции ежа» – снижению издержек в здравоохранении.

Пример Abbott Laboratories иллюстрирует один из ключевых принципов нашего исследования – *культуру дисциплины*. «Культура» – очень емкое понятие, трудный предмет для обсуждения, который не так-то просто ограничить схемой, к примеру концепцией трех кругов. Основное содержание этой главы сводится к идее: *создать такую культуру, при которой бы люди действовали дисциплинированно (в рамках концепции трех кругов) и последовательно (в соответствии с «концепцией ежа»)*.

Это значит следующее.

1. Создайте культуру, которая опиралась бы на принципы свободы и ответственности, в рамках одной концепции.
2. Сделайте субъектами этой культуры дисциплинированных людей, которые готовы на все в силу своей ответственности. Они будут «полоскать творог» (о том, что это значит, вы прочтете дальше в этой главе).
3. Не путайте культуру дисциплины с тиранией.
4. Следуйте «концепции ежа», придерживаясь трех кругов. Не менее важно создать список того, чего не надо делать, и последовательно отказаться от всего лишнего.

Свобода и ответственность как принцип

Представьте себе летчика. Он садится за штурвал, вокруг десятки сложных переключателей и замысловатых тумблеров, пилот управляет огромной машиной стоимостью в \$84 млн. Пока пассажиры записывают багаж на верхние полки, а стюардессы пытаются всех усадить и успокоить, пилот начинает просматривать свой предполетный контрольный лист. Шаг за шагом он методично проходит все обязательные положения.

Готовый к полету, пилот связывается с диспетчерами и затем следует точным указаниям – какая дорожка со стоянки, какая к буксировке, какая взлетная полоса, какое направление. Он не поднимет самолет в небо до тех пор, пока не получит разрешения. Взлетев, постоянно поддерживает связь с центром управления полетами и остается внутри пространства, отведенного гражданским самолетам.

Но вот, подлетая к месту назначения, самолет попадает в ураган с грозой и градом. Сильнейшие порывы ветра, совершенно непредсказуемые, бросают самолет вправо и влево. В иллюминаторах не видно земли, только масса серых облаков и потоки дождя по стеклу. Стюардесса объявляет: «Леди и джентльмены, просим оставаться на своих местах до окончания полета. Пожалуйста, приведите спинку вашего кресла в вертикальное положение и положите ручную кладь под сиденье перед вами. Самолет вскоре произведет посадку».

«Надеюсь, *не слишком скоро*», – думает менее опытный пассажир, разнервничавшийся из-за бушующего ветра и сверкающих молний. Но опытные пассажиры продолжают спокойно читать журналы, разговаривать с соседями и готовиться к своим делам на земле. «Мы все это уже видели, – думают они. – Пилот произведет посадку, только если он уверен, что это безопасно».

Пилот делает новый заход, пробует сесть, четверть миллиона фунтов стали скользят по посадочной полосе на скорости 130 миль в час, но в следующее мгновение слышно, как взревели моторы, и пассажиры вдавливаются в кресла. Самолет снова взмывает в небо. Снова делает круг над аэропортом. Пилот находит минуту, чтобы сделать сообщение: «Простите, ребята. У нас там были нехорошие перекрестные ветры. Сейчас попробуем еще раз». На следующем заходе ветер стихает, и он сажает самолет в полной безопасности.

Каков алгоритм действий пилота? Он оперирует в границах жесткой

системы, у него нет права выходить за ее рамки. (Вы же не хотите, чтобы пилот сказал: «Смотрите-ка, я только что прочитал в учебнике по управлению о достоинствах системы, поощряющей свободу эксперимента, творчества и предпринимательского подхода, дающей право пробовать новые методы и брать на вооружение те, которые срабатывают!») И в то же время наиважнейшие решения: когда взлетать, когда садиться, когда катапультироваться или садиться где-то еще – остаются за пилотом. Несмотря на жесткость системы, самое важное – пилот несет полную ответственность за самолет и жизни людей.

Смысл не в том, что компании должны создавать системы, которые были бы жесткими и негибкими, как система воздушного сообщения. В конце концов, если корпоративная система дает сбой, люди не погибают сотнями, не сгорают заживо среди раскуроченного железа. У авиакомпаний может быть ужасный сервис, но вы знаете, что доберетесь до нужного места целым и невредимым. Аналогия в следующем: внутренняя организация компаний, добившихся выдающихся результатов, напомнила нам лучшее в действиях пилота: свобода и ответственность в пределах детально проработанной системы.

Компании, которые добились выдающихся результатов, создали последовательные системы с четкими ограничениями, но они также предоставили людям свободу и ответственность в рамках этих систем. Они наняли дисциплинированных людей, которые не нуждались в непосредственном руководстве, и направили все свое внимание на управление системой, а не людьми.

«Это и есть секрет того, как мы руководим магазинами с помощью дистанционного управления, – сказал Билл Ривас из Circuit City. – Это команда отличных менеджеров, работающих в рамках отличной системы, и на них лежит ответственность за их магазины. Вам необходимы руководители и сотрудники, которые верят в систему и делают все для того, чтобы она работала. В границах этой системы у менеджеров магазинов есть свобода действий, но есть и ответственность»^[219]. В некотором смысле Circuit City стала для розничной торговли тем, чем McDonald's – для ресторанов: если и не самые приятные ощущения, то до невероятности постоянные.

Система развивалась по мере того, как Circuit City экспериментировала, добавляя новые виды продукции, такие как

компьютеры, видеоплееры (а McDonald's добавила завтраки Egg McMuffins). Но в любой момент каждый действовал в рамках системы. «Это и есть основная разница между нами и всеми остальными, кто работал в этом бизнесе в начале 1980-х, – сказал Билл Зиерден. – Они не смогли расти, а мы смогли. Мы с исключительным постоянством смогли наштамповать свои магазины по всей стране»^[220]. В этом одна из основных причин, почему Circuit City добилась такого успеха в начале 1980-х и опередила рынок больше чем в 18 раз в последующие пятнадцать лет.

По сути, эта книга во многом о создании культуры дисциплины. И все это начинается с дисциплинированных людей. Преобразования начинаются не с того, что вы стараетесь привить дисциплину недисциплинированным людям, а с того, что вы нанимаете людей, обладающих *самодисциплиной*. Затем следует дисциплинированное *мышление*. Вам необходима дисциплина, чтобы смотреть суровым фактам в лицо, сохраняя веру в то, что вы можете найти и найдете путь к успеху. Вам также нужна дисциплина, что еще более важно, для настойчивого поиска, для создания вашей собственной «концепции ежа». И последнее – это дисциплинированные *действия*, что и является темой этой главы. Порядок очень важен. Компании прямого сравнения часто пытались перейти к дисциплинированным действиям, минуя предыдущие этапы. Но дисциплинированные действия без людей, обладающих самодисциплиной, невозможны, а дисциплинированные действия без дисциплинированного мышления – это верный путь к катастрофе.



И действительно, дисциплина сама по себе не производит великих результатов. Мы видели много организаций, у которых была прекрасная

дисциплина и которые ровным красивым строем промаршировали к полному краху. Нет, идея в том, что сначала нужны люди, обладающие самодисциплиной, и только *затем* можно переходить к дисциплинированным действиям в рамках системы, которая построена на основе «концепции ежа».

Полощите творог

В ходе нашего исследования мы были поражены, насколько часто слышали такие слова, как «дисциплина», «старательность», «настойчивость», «тщательность», «рвение», «трудолюбие», «разборчивость», «систематический», «методичный», «работающий», «требовательный», «последовательный», «сфокусированный», «ответственный». Ими кишели статьи, интервью и другие материалы о компаниях, добившихся выдающихся результатов, и, на удивление, они совершенно отсутствовали в материалах о компаниях, использованных для сравнения. Люди в великих компаниях отличались исключительным чувством ответственности, доходящим иногда до фанатизма.

Мы стали называть это «полоскать свой творог». Аналогия была позаимствована у атлета мирового класса Дэйва Скотта, который выиграл триатлон в Ironman на Гавайях шесть раз. В среднем *каждый день* во время тренировок Скотт проезжал на велосипеде по 75 миль, проплывал 2 мили и пробегал 17 миль. У Дэйва Скотта не было проблем с весом! Но он верил, что низкокалорийная диета с высоким содержанием белка будет ему только на пользу. Так вот, Дэйв Скотт – человек, сжигавший по меньшей мере пять тысяч калорий за день тренировки, полоскал свой творог в буквальном смысле этого слова, чтобы снизить его жирность. Нет никаких свидетельств того, что ему действительно было необходимо полоскать творог, чтобы выиграть Ironman, но это не так важно. Важно то, что полоскание этого самого творога стало просто еще одним маленьким шагом, который делал его сильнее, в серии остальных маленьких шагов по созданию программы исключительной дисциплины. Я всегда представляю себе Дэйва Скотта, бегущего 26-мильный марафон, рассекающего воздух на 35-градусной жаре по черной застывшей лаве побережья Кона после того, как он проплыл 2,4 мили в океане и проехал 112 миль на велосипеде против сильнейшего ветра, и думающего про себя: «Не так уж и плохо в сравнении с полосканием творога».

Я понимаю, что это странное сравнение. Но в некотором смысле компании, которые добились выдающихся результатов, были как Дэйв Скотт. В значительной степени ответ на вопрос, как перейти от хорошего к великому, – в способности сделать все необходимое, чтобы стать лучшим в выбранной области, и последовательном процессе дальнейших улучшений. Это действительно так просто. И в то же время так сложно.

Каждый хотел бы стать лучшим, но большинство организаций не обладают дисциплиной, чтобы добиться ясного понимания без примеси тщеславия, в чем они могут быть лучшими, и не имеют силы воли, чтобы сделать все необходимое для реализации своего потенциала. Им не хватает дисциплины, чтобы «прополоскать свой творог».

Вспомните пример Wells Fargo и Bank of America. Карл Рейхард никогда не сомневался в том, что Wells Fargo может пережить отмену государственного регулирования и стать в результате только сильнее. Он понимал, что ключ к успеху лежит не в создании новой стратегии, какой бы прекрасной она ни была, а в том, чтобы избавиться от столетнего банковского менталитета. «В банках слишком много хлама, – сказал Рейхард. – Чтобы избавиться от него, нужен не ум, а настойчивость».

Рейхард ясно дал понять: мы не собираемся заставлять страдать всех остальных в компании, пока прохлаждаемся наверху. Мы начнем полоскать наш *собственный* творог прямо здесь, в кабинете президента. Он на два года заморозил зарплату высшего руководства (несмотря на то что у Wells Fargo был один из самых прибыльных периодов за всю его историю)^{221}. Он закрыл столовую высшего руководства и вместо этого заключил договор с компанией, которая обслуживала студенческие общежития^{222}. Он отключил лифт для высшего руководства, продал корпоративные самолеты и запретил держать растения в кабинетах начальства, поскольку посчитал, что поливать их слишком дорого^{{223}[51]}. Он убрал бесплатный кофе из зала заседаний. Он отменил рождественские елки для руководства^{224}. Он бросал обратно отчеты людям, которые подшивали их в дорогие папки: «Вы бы потратили ваши *собственные* деньги на это? К чему эта папка?»^{225} Рейхард сидел на совещаниях в потертом старом кресле, из которого торчала пакля. Иногда, говорилось в одной статье, слушая, как кто-то предлагал увеличить траты, он просто сидел и выдирал куски набивки, «[и] многие проекты, которые представлялись необходимыми, улетучивались сами собой»^{226}.

Прямо через дорогу, в Bank of America, руководство тоже столкнулось с отменой государственного регулирования и также осознавало, что нужно избавиться от «хлама». Однако в отличие от Wells Fargo руководство Bank of America не обладало дисциплиной для «полоскания собственного творога». Они оберегали свое королевство в высоченной башне в центре Сан-Франциско. Офис главы фирмы так описан в книге «Разрушая

банк»^[52]: «Большой кабинет в северо-восточном углу с большим залом для заседаний, восточными коврами и окнами от пола до потолка, откуда открывалась захватывающая панорама залива Сан-Франциско от Золотых Ворот до Бэй Бридж»^{227}. Лифт поднимался до этажа высшего руководства, а затем безостановочно скользил вниз, не беспокоимый вторжением малозначащих существ с нижних этажей. В огромном пустом пространстве кабинета главы фирмы даже окна казались выше, чем были на самом деле, что создавало впечатление полета над облаками, пребывания в парящем городе высших существ, повелевающих оттуда всем миром^{228}. Зачем полоскать творог, когда жизнь так прекрасна? После того как в середине 1980-х банк за три года потерял \$1,8 млрд, Bank of America все-таки предпринял некоторые шаги, чтобы справиться с последствиями отмены государственного регулирования (в основном за счет найма руководителей Wells)^{229}. Но даже в самые мрачные дни Bank of America не мог отказаться от благ, отделявших его руководство от остального мира. Во время очередного заседания совета директоров в период кризиса один из членов сделал разумное предложение продать корпоративный самолет. Другие директора выслушали предложение и оставили его без внимания^{230}.

Культура, а не тирания

Мы почти исключили эту главу из книги. С одной стороны, компании, которые добились выдающихся результатов, были более дисциплинированными, чем компании, с которыми мы их сравнивали, например Wells Fargo по сравнению с Bank of America. С другой стороны, несостоявшиеся великие демонстрировали такую же дисциплину, что и компании, которые последовательно добивались исключительных результатов.

«Данные не подтверждают, что мы можем рассматривать дисциплину как один из ключевых принципов, – сказал Эрик Хэйген, закончив анализировать корпоративную культуру компаний. – Совершенно ясно, что те, кому не удалось удержать высокие показатели, тоже поддерживали в своих организациях строжайшую дисциплину, и именно поэтому вначале они добились таких результатов. Так что дисциплина не проходит тест на то, чтобы быть *отличительной* переменной».

Мы решили рассмотреть вопрос внимательнее, и Эрик выполнил еще более детальный анализ. По мере накопления фактов стало ясно, что, несмотря на внешнее сходство, на самом деле между компаниями и их подходами к установлению дисциплины была огромная разница.

Во главе компаний, которые добились выдающихся результатов, стояли руководители 5-го уровня, которые создали прочную культуру дисциплины, а компаниями, которые не смогли сохранить высокие показатели, управляли руководители 4-го уровня, которые добились дисциплины, опираясь на собственную власть.

Например Рэй Макдональд, который возглавил Burroughs в 1964 году. Умный, но тяжелый человек, Макдональд всегда доминировал в разговорах, шутил только сам и критиковал тех, кто не был столь же умен (а это были практически все вокруг). Сила его характера была основным движущим фактором в компании, и этот тип давления получил название «порок Макдональда»^[231]. Макдональд добился удивительных результатов в период своего правления. Каждый доллар, инвестированный в 1964-м (год, когда он стал президентом), до 1977 года (когда он ушел на пенсию) обеспечил бы доходность в 6,6 раза выше, чем средняя по рынку^[232].

Однако у компании не было культуры дисциплины, которая осталась бы без него. После его ухода на пенсию фавориты-помощники, парализованные собственной беспомощностью, начали уходить из компании, по словам Business Week, «будучи неспособны что-либо сделать»^{233}. Burroughs начала скатываться, доходность по ее акциям упала на 93 % ниже среднего показателя по рынку с конца эры Макдональда до 2000 года.

Схожая история имела место на Rubbermaid в период правления Стэнли Голта. В главе о руководителях 5-го уровня упоминалось, как Голт бросил в ответ на обвинение в тирании: «Да, но я тиран искренний». Голт добился установления в Rubbermaid строжайшей дисциплины: хорошо поставленное планирование и анализ деятельности конкурентов, систематические исследования рынка, анализ рентабельности, жесткий контроль над издержками и так далее. «Это невероятно дисциплинированная организация, – писал один аналитик. – Все, что бы ни делала Rubbermaid, отличает исключительная основательность»^{234}. Точный и методичный, Голт приходил на работу в 6.30 и работал по 80 часов в неделю, ожидая, что его менеджеры будут делать то же самое^{235}.

Будучи ответственным за дисциплину, Голт сам работал как основной инструмент контроля качества. Однажды, идя по улице Манхэттена, он заметил, что швейцар заворчал и выругался после того, как Голт вытер ноги о половик, сделанный Rubbermaid. «Стэн развернулся и начал выяснять, чем недоволен швейцар, – рассказывал Ричард Гейтс журналу Fortune. – Когда Голт понял, что проблема состоит в том, что края половика слишком толстые, он дал распоряжение инженерам компании переделать изделие. “В вопросах качества я настоящий сукин сын”, – говорил Голт»^{236}.

Rubbermaid поднялась очень высоко под тираническим руководством этого высокоорганизованного лидера, но столь же низко пала после его ухода. При Голте Rubbermaid опережала рынок 3,6 к 1. После Голта она потеряла 59 % своей стоимости к тому моменту, когда ее купила Newell.

Корпорация Burroughs, классический пример неудавшегося превращения в великую компанию

Коэффициент доходности по акциям к среднему показателю по рынку
приравнен к 1 на момент начала правления Рэя Макдональда





Другой наглядный пример дисциплинарного синдрома – это Chrysler под руководством Ли Якокки, которого Business Week титуловал ни больше ни меньше как: «Человек с большой буквы. Диктатор Ли»^{237}. Якокка стал президентом Chrysler в 1979 году и использовал силу своего характера, чтобы установить дисциплину на предприятии. «Я сразу понял, что компания находится в состоянии анархии и нуждается в порции порядка и дисциплины, и немедленно», – писал Якокка о начале своего правления^{238}. В тот год он полностью поменял структуру руководства, ввел строгий финансовый контроль, улучшил контроль за качеством, оптимизировал производственный график и произвел массовые увольнения, чтобы добиться экономии денежных средств^{239}. «Я был как военный хирург... Нам требовалась серьезная операция, чтобы спасти то, что можно»^{240}. Профсоюзам он сказал: «Если вы не поможете мне, я вам вышибу мозги. Утром я объявлю о банкротстве, и вы все останетесь без работы»^{241}. Якокка добился выдающихся результатов, и Chrysler стала одним из самых ярких примеров трансформации в истории

промышленности.

Но где-то в середине своей карьеры Якокка, казалось, потерял фокус, и компания снова начала приходить в упадок. Wall Street Journal писал: «Мистер Якокка возглавил работы по реставрации статуи Свободы, вошел в комиссию Конгресса по сокращению бюджета и написал вторую книгу. Он завел собственную колонку в газете и приобрел итальянскую виллу, где начал делать собственное вино и оливковое масло... Критики говорили, что это отвлекало его и явилось причиной сегодняшних проблем Chrysler... Отвлекало или нет, но ясно, что быть героем значит прикладывать много времени и сил»^{242}.

Еще хуже, чем побочная карьера национального героя, было отсутствие воли оставаться в той сфере деятельности, в которой Chrysler могла бы стать лучшей в мире; это в свою очередь привело к тому, что компания пустилась в крайне неразумное освоение новой продукции. В 1985 году она соблазнилась весьма привлекательным аэрокосмическим бизнесом. В то время когда большинство глав фирм довольствовались бы одним самолетом Gulfstream, Якокка решил купить всю компанию^{243}! В дополнение к этому в середине 1980-х он предпринял дорогостоящую и очень неуспешную попытку создать совместное предприятие с итальянским производителем спортивных машин Maserati. «У Якокки была слабость к итальянцам», – сказал один из бывших руководителей Chrysler^{244}. «Якокка, у которого было небольшое имение в Тоскане, был настолько увлечен сотрудничеством с итальянцами, что пренебрегал экономической реальностью», – писал Business Week. По некоторым оценкам, провал предприятия с участием Maserati стоил \$200 млн, что, по мнению Forbes, было «невероятной суммой, угроханной на родстер с высокой ценой и малым выпуском. В конце концов выпустили всего несколько тысяч штук»^{245}.

В первую половину своего правления Якокка добился превосходных результатов, приняв компанию на грани банкротства и добившись того, что ее акции почти втрое превзошли рынок. Во вторую половину его правления доходность по акциям компании упала и стала на 31 % ниже, чем средний показатель по рынку, и компания снова оказалась на грани банкротства^{246}. «Как сердечный больной, – писал один из руководителей, – мы несколько лет назад пережили тяжелую операцию только для того, чтобы вернуться к нашему нездоровому образу жизни»^{247}.

Эти примеры наглядно иллюстрируют тенденцию, которую мы наблюдали в каждой компании, не сумевшей удержать достигнутых

результатов: стремительный взлет под руководством дисциплинарного тирана и затем такое же стремительное падение, когда тиран уходит, не оставив после себя прочной культуры дисциплины, или когда он сам теряет свою дисциплину и, следуя прихоти, покидает пространство в пересечении трех кругов. Да, дисциплина необходима для достижения результатов, но дисциплинированные действия без дисциплинированного понимания трех кругов не позволят вам добиться результатов в долгосрочной перспективе.

Фанатичная верность «концепции ежа»

Почти сорок лет Pitney Bowes жила внутри теплого и защищенного кокона монополии. Имея прочные отношения с United States Postal Service^[53] и патенты на производство специальных машин для сортировки почты, Pitney владела 100 % рынка^{248}. К концу 1950-х почти половина всей американской почты проходила через аппараты Pitney Bowes^{249}. Валовая прибыль составляла более 80 %, никакой конкуренции, никакой зависимости от экономических спадов и колебаний спроса. Pitney Bowes не была великой компанией, это была великая монополия.

Затем, как это всегда случается с монополиями, когда защитный кокон рвется, Pitney Bowes стала сдавать позиции. Сначала вышло согласительное постановление, требовавшее, чтобы Pitney Bowes выдала лицензии на запатентованные изделия конкурентам, причем бесплатно^{250}. Через шесть лет у Pitney Bowes было 16 конкурентов^{251}. Реакцией Pitney было прикинуться «маленьким цыпленочком, на которого упало большое небо»: они начали бешено запускать новые виды продукции, выбрасывая деньги на неудачные совместные предприятия или поглощения, включая стоившую \$70 млн (что составляло 54 % их акционерного капитала в то время) аферу с розничной торговлей компьютерами. В 1973-м, впервые за всю свою историю, компания закончила год с убытками. Еще немного – и экс-монополия развалилась бы на куски, столкнувшись с реальностью жесткой конкуренции.

К счастью, руководитель 5-го уровня Фред Аллен возглавил компанию и задал те вопросы, которые помогли ей лучше понять свое место в мире. Вместо того чтобы думать о себе как о компании, производящей машины для обработки почты, в Pitney поняли, что они могут лучше всех в мире обслуживать бэк-офисы бизнеса, если будут исходить из более широкого понимания «передачи информации». Они также поняли, что сложные машины для подобных операций, такие как высококачественные факсы или специальные копировальные аппараты, идеально соответствуют их экономической модели, где основным показателем являлась прибыль на клиента и уже имелась сеть торговых представителей и сервисных центров.

Аллен и его последователь Джордж Харви разработали модель «дисциплинированного расширения номенклатуры». В результате Pitney захватила 45 % рынка дорогостоящих факсимильных аппаратов для

больших компаний, что являлось исключительно прибыльным бизнесом^{252}. Харви начал последовательно инвестировать в новые технологии и изделия, такие как Paragon – машину, которая запечатывает и отправляет письма, и к концу 1980-х Pitney последовательно получала больше половины своего оборота от изделий, запущенных в последние три года^{253}. Позже Pitney Bowes стала пионером в интеграции всей этой техники и интернета – еще одна возможность для «дисциплинированного расширения номенклатуры». Главное, что каждый шаг, направленный на расширение номенклатуры, открытие новых видов деятельности и инновации, был сделан *в соответствии с концепцией трех кругов*.

После того как доходность по акциям компании отстала от среднего показателя по рынку на 77 % в самом тяжелом для компании 1973 году, Pitney Bowes удалось переломить ситуацию, и к 1999-му ее акции опережали рынок в 11 раз. С 1973 по 2000 год Pitney Bowes добилась лучших показателей, чем Coke, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Walt Disney и даже General Electric. Могли бы вы привести другой пример компании, которая появилась из уютного и защищенного кокона монополии и добилась таких результатов? AT&T не смогла. Xerox не смогла. Даже IBM не смогла.

Пример Pitney Bowes показывает, что может случиться, если у компании отсутствует дисциплина оставаться внутри пространства, очерченного тремя кругами, и что может произойти, если компания восстановит эту дисциплину.

С другой стороны, обнаружилось, что отсутствие дисциплины, которая удерживала бы компании в пространстве, очерченном тремя кругами, является одним из основных факторов спада практически всех компаний, использованных для сравнения. Каждая компания в нашем сравнительном анализе не обладала необходимой дисциплиной, чтобы выработать концепцию трех кругов либо чтобы оставаться внутри пространства трех кругов.

Компании, которые добились выдающихся результатов, в основном следовали простой мантре: мы не будем делать ничего, что не согласуется с нашей «концепцией ежа». Мы не будем заниматься тем, что не имеет ничего общего с нашей основной деятельностью. Мы не будем приобретать другие компании, если их деятельность не имеет ничего общего с нашим основным бизнесом. Мы не будем создавать совместные предприятия, если их деятельность не связана с нашей. Если это

не вписывается в нашу «концепцию ежа», мы этого делать не будем. Точка.

R.J.Reynolds – это классический пример. До 1960-х у R.J.R. была простая и понятная концепция, что компания должна стать лучшей табачной компанией в США – положение, которое она занимала в течение 25 лет^{254}. В 1964 году был опубликован медицинский отчет, в котором говорилось, что курение приводит к раку легких, и R.J.R., защищаясь, начала диверсифицироваться и двинулась на другие рынки. Конечно же, все табачные компании делали тогда то же самое по той же самой причине, включая Philip Morris. Но экскурсы R.J.R. за границы трех кругов не подчиняются никакой логике.

В 1970 году R.J.R. потратила практически треть своих корпоративных активов на покупку компании, занимающейся контейнерными перевозками и нефтедобычей (Sea-Land and Aminoil); идея была в том, чтобы зарабатывать на перевозке собственной нефти^{255}. Может, это и неплохая идея, но что общего она имеет с «концепцией ежа» компании R.J.R.? Это были абсолютно «недисциплинированные» поглощения, на которые руководство компании пошло отчасти просто потому, что основатель Sea-Land был близким другом председателя правления R.J.R.^{256}

После того как они вложили более \$2 млрд в Sea-Land, размер общих инвестиций почти сравнялся с размером акционерного капитала^{257}. Получилось, что после многих лет нехватки капиталовложений табачный бизнес спустил все деньги на тонущее судно. Правда, R.J.R. признала ошибку и продала Sea-Land^{258}. Один из внуков Рейнольдсов жаловался: «Ну хорошо, эти ребята не лучшие в мире производители и продавцы табачных изделий, но что они смыслят в кораблях или нефти? Я боюсь не того, что они не сумеют, мне просто кажется, что они выглядят как деревенщина, у которой завелись лишние денежки в кармане»^{259}.

Справедливости ради надо сказать, что Philip Morris тоже не идеально претворяла в жизнь свою стратегию расширения сферы деятельности, – примером является их провал с приобретением 7Up. Однако, совсем не как R.J.R., Philip Morris продемонстрировала больше дисциплинированности в ответ на медицинский отчет в 1964 году. Вместо того чтобы отказаться от своей «концепции ежа», они *переработали* ее, сделав упор на создании всемирных брендов не очень полезных для здоровья продуктов (табак, пиво, газированные напитки, кофе, шоколад, плавленый сыр и так далее). Дисциплина, вынудившая их остаться в пространстве, очерченном тремя

кругами, является одним из основных объяснений того, почему результаты деятельности двух компаний так резко разошлись после отчета 1964 года. И это несмотря на тот факт, что обе компании столкнулись с одними и теми же возможностями и проблемами в одной и той же отрасли. С 1964 по 1989 год (когда акции R.J.R. перестали продаваться на бирже из-за выкупа контрольного пакета сторонним инвестором) \$1, инвестированный в Philip Morris, приносил дохода в четыре раза больше, чем \$1, инвестированный в R.J.R.

Немногие компании обладают дисциплиной, необходимой для того, чтобы выработать собственную «концепцию ежа»; еще меньше они способны последовательно развивать свой бизнес в соответствии с этой концепцией. Им не удалось понять простого парадокса: чем больше у компании дисциплины, позволяющей оставаться в рамках, очерченных тремя кругами, тем больше у нее возможностей для роста и развития. Действительно, выдающиеся компании *скорее умерли бы, объевшись возможностями, чем от истощения из-за их отсутствия*. Проблема – не поиск возможностей, а их *выбор*.

Требуется дисциплина, чтобы сказать «нет, спасибо» большим возможностям. Если что-то является вашим «единственным шансом в жизни», но не вписывается в пространство, очерченное тремя кругами, это значит, что вам не надо за это браться.

Фанатичное постоянство относительно «концепции ежа» касается не только стратегического планирования. Это может относиться ко всему, что вы делаете для управления компанией. Nucor добилась успеха, связав воедино корпоративную культуру и технологию производства стали. Центральным звеном в концепции Nucor была идея связать интересы рабочего с интересами руководства и акционеров через эгалитарную меритократию, в которой отсутствовали бы классовые различия. Кен Иверсон писал в книге «Простой разговор»^[54] в 1998 году: «Неравенство все еще огромно в большинстве коммерческих организаций. Я говорю об иерархическом неравенстве, которое узаконивает принцип «мы» против «них»... Люди на верху корпоративной иерархии выбивают себе привилегию за привилегией, хвастаются этими привилегиями перед теми, кто выполняет всю работу, а потом удивляются, почему никто не вдохновляется призывами снизить затраты и увеличить производительность... Когда я думаю о миллионах долларов, потраченных

людьми на верху иерархии, чтобы стимулировать работу людей, которые постоянно подвергаются оскорблениям со стороны *этой самой* иерархии, я могу только в недоумении покачать головой»^[260].

Кен Иверсон сказал, что практически 100 % успеха Nucor приходится на ее способность превратить простую концепцию в дисциплинированные действия, согласующиеся с ней. Nucor стала компанией с оборотом \$3,5 млрд и попала в список Fortune 500, имея только четыре уровня управления и всего 25 человек в головном офисе, включая высшее руководство, финансовый отдел, секретарей и так далее; вся контора теснилась в арендованном офисе размером с зубо-врачебный кабинет^[261]. Дешевая фанерная мебель в холле, который сам был не больше шкафа. Руководство принимало дорогих гостей не в корпоративном обеденном зале, а в Phil's Diner, маленьком кафе через дорогу^[262].

Три круга Nucor



Дополнительные выплаты и прочие блага, предоставляемые руководству, не были выше, чем у простых рабочих. На самом деле у руководства было *меньше* благ. Так, каждый рабочий (но

не руководитель) мог получать \$2000 в год в течение четырех лет для оплаты высшего образования на каждого ребенка^[263]. Был такой случай, когда к Марвину Полману пришел рабочий и сказал: «У меня девять детей. Вы что же, готовы платить за образование в колледже или еще где-то за каждого из моих детей?» Полман подтвердил: да, именно так и есть. «Рабочий просто сел в кабинете и заплакал, – рассказывал Полман. – Я никогда этого не забуду. Один этот момент прекрасно описывает многое из того, чего мы пытались достичь»^[264].

Когда у Nucor был прибыльный год, у каждого в компании был прибыльный год. Зарплата рабочих Nucor была настолько высока, что одна женщина даже сказала своему мужу: «Если тебя уволят из Nucor, я с тобой разведусь»^[265]. Когда у Nucor случались трудные времена, страдали все – сверху донизу. Но люди наверху страдали больше. Во время экономического спада 1982 года, например, зарплата рабочим была снижена на 25 %, директорам – на 60 %, а главе компании – на 75 %^[266].

Nucor предприняла экстраординарные шаги, чтобы уничтожить в компании классовые различия, которые обычно есть в большинстве организаций. В годовом отчете были упомянуты имена всех семи тысяч сотрудников, а не только менеджеров и директоров^[267]. Все, за исключением ответственных за безопасность и гостей, носили каски одинакового цвета. Цвет каски – мелочь, но это вызвало недовольство. Кое-кто из начальства хотел, чтобы другой цвет касок показывал, что они выше по должности, и был важным символом, который они могли выставить за стеклом машины или грузовика. Ответом Nucor стала серия рабочих встреч, на которых довели до всеобщего сведения, что на Nucor статус и авторитет определяются лидерскими качествами человека, а не должностью. Если вам это не нравится, если вам действительно нужны знаки классовых различий, тогда Nucor просто не для вас^[268].

В противоположность Nucor с их штаб-квартирой размером с кабинет стоматолога, Bethlehem Steel построила для своего руководства 21-этажный офисный комплекс. Они потратили дополнительные средства на то, чтобы дом имел форму креста, а не прямоугольника: такая архитектура позволяла обеспечить большее количество вице-президентов угловыми кабинетами. «У вице-президентов... [должны были быть] окна в двух направлениях, именно поэтому мы и остановились на таком дизайне», – объяснил один из руководителей Bethlehem^[269]. В книге «Кризис в Вифлееме»^[55] Джон Стромейер детально описывает корпоративную культуру, которая с точностью до наоборот повторяет то, что было в Nucor. Он рассказывает

о целой эскадрилье корпоративных самолетов, которые использовались даже для того, чтобы возить детей высшего руководства в колледж или летать в уединенные места на уикенды. Он описывает площадку для гольфа мирового класса с 18 лунками, загородный клуб для руководства, отстроенный за счет корпорации, и даже то, как положение каждого руководителя определяло его место в очереди в душевую^{270}.

Мы пришли к заключению, что руководство Bethlehem видело цель своей деятельности в развитии классовой системы и превращении себя в элиту. Трудности, которые испытывала Bethlehem в 1970-е и 1980-е, были не из-за импорта или технологий. Bethlehem начала испытывать трудности в первую очередь из-за того, что это была культура, в которой люди тратили большую часть своего времени на обсуждение нюансов сложной социальной иерархии. Не на потребителей, не на анализ деятельности конкурентов или изменений во внешнем мире.

С 1966 (в начале своего подъема) до 1999 года Nucor закончила *каждый* год из этих 34 лет с прибылью, в то время как Bethlehem в течение этих же 34 лет 12 раз имела убытки по итогам года, а ее совокупная доходность за весь срок не превысила нулевой отметки. До 1990-х прибыльность Nucor превосходила прибыльность Bethlehem в каждый отдельно взятый год. К концу столетия Nucor, которая всего десять лет назад была по обороту меньше одной трети Bethlehem, превзошла Bethlehem и по объему продаж^{271}. Но что еще более удивительно, средняя пятилетняя прибыль Nucor на сотрудника превосходила аналогичный показатель Bethlehem почти в десять раз^{272}. Для инвестора \$1, вложенный в Nucor, бил \$1, вложенный в Bethlehem Steel, более чем в двести раз.

Справедливости ради надо сказать, что у Bethlehem была одна большая проблема, которой не было у Nucor: плохие отношения с рабочими и сильные профсоюзы. На заводах Nucor не было профсоюзов, и у них были удивительно хорошие отношения с рабочими. Когда представители профсоюза посетили один из заводов, рабочие продемонстрировали такую преданность Nucor, что менеджерам пришлось защищать представителей профсоюзов, поскольку рабочие начали кричать и кидать в них песком^{273}.

Почему у Nucor отношения с рабочими складывались намного лучше, чем у Bethlehem? Потому что Кен Иверсон и его команда имели простую и понятную «концепцию ежа»: интересы рабочих должны совпадать с интересами менеджеров. И, что более важно, они готовы были сделать все возможное, чтобы все, что ни делалось на предприятии, согласовывалось с этой концепцией. Вы можете сказать, что они настоящие

фанатики, но, чтобы добиться выдающихся результатов, необходимо действительно фанатически следовать своей «концепции ежа».

Перечислите то, что надо перестать делать

У вас есть список того, что нужно сделать?

А список того, что нужно перестать делать?

Многие из нас ведут интенсивную, но беспорядочную жизнь. Мы все время дописываем что-то в наши списки дел, чтобы добиться чего-то, делая, делая, делая и пытаюсь сделать еще больше. И это редко срабатывает. Однако те, кто создал компании, добившиеся выдающихся результатов, наравне со списками необходимых дел использовали и списки того, что нужно прекратить делать. Они были достаточно дисциплинированы, чтобы выбросить весь хлам.

Когда Дарвин Смит стал главой Kimberly-Clark, он активно использовал список того, что нужно прекратить делать. Он понял, что игры в прогнозирование с Уолл-стрит смещают фокус руководителей с долгосрочных проблем на краткосрочные, и перестал делать это. «Итак, я не вижу никакой пользы для наших акционеров от ежегодного планирования будущих прибылей, – сказал Смит. – *Мы не будем делать это*»^{274}. Он рассматривал таблички с названием должности как знак классовости и бюрократии и потому просто отменил должности. Ни у кого в компании не было должностей, если только характер отношений сотрудника с внешним миром не требовал, чтобы она была. Смит считал, что увеличение количества управленческих уровней – это результат имперского роста. Так что он устранил их, используя простой механизм: если вы не можете доказать вашим коллегам, что вам необходимо минимум 15 человек в подчинении, чтобы справиться с возложенными на вас обязанностями, тогда у вас будет ноль человек в подчинении^{275}. (Следует помнить: он делал это в 1970-е, задолго до того, как это вошло в моду.) Чтобы все поняли, что Kimberly-Clark – это компания по производству потребительских товаров, а не бумаги, он вышел из всех ассоциаций производителей бумаги^{276}.

В компаниях, достигших выдающихся результатов, составление бюджета – это в первую очередь поиск ответа на вопрос, какие виды деятельности должны получить полное финансирование, а какие не получать его вообще. Другими словами, составление бюджета – это не попытка определить, сколько получит каждый вид деятельности, а попытка ответить

на вопрос, какие виды деятельности согласуются с «концепцией ежа» и должны всецело укрепляться, а какие должны быть устранены.

Компании, которые добились выдающихся результатов, избавлялись от лишних видов деятельности с помощью уникального бюджетного механизма. Остановитесь и задумайтесь на минуту: в чем смысл составления бюджета? Большинство скажет: чтобы решить, сколько потратить на каждый вид деятельности, или управлять издержками, или и то и другое. С точки зрения компаний, добившихся выдающихся результатов, эти ответы неверны.

Kimberly-Clark не просто перенаправила ресурсы из бизнеса по производству бумаги в бизнес потребительских товаров. Она полностью отказалась от производства бумаги, продала комбинаты и инвестировала все деньги в развивающийся бизнес потребительских товаров.

У меня был интересный разговор с руководителями компании, которая работала в целлюлозно-бумажной промышленности. Это хорошая компания, хотя еще и не великая, конкурировавшая с Kimberly-Clark до того, как та стала производить потребительские товары. Из любопытства я спросил, что они думают о Kimberly-Clark.

– То, что сделала Kimberly, – нечестно, – сказали они.

– Нечестно? – я думал, они смеются.

– Конечно же, они стали более успешной компанией. Но знаете, если бы мы продали наши комбинаты и вышли на рынок потребительских товаров, тоже могли бы стать очень успешными. Но мы слишком много вложили в наше дело и не можем заставить себя бросить его.

Посмотрите на великие компании – у них было мужество направить все свои ресурсы в одну или ограниченное количество областей. Как только они поняли, что заключено для них в пространстве трех кругов, им уже не надо было страховаться. Вспомните стремление Kroger изменить всю систему, чтобы создать супермагазины, в то время как A&P думала о безопасности, сохраняя магазины старого типа. Вспомните, как Abbott направила львиную долю своих средств на то, чтобы стать № 1 на рынке диагностического оборудования и питания для больниц, в то время как Upjohn продолжала цепляться за свой фармацевтический бизнес (в котором она никогда не смогла бы стать лучшей в мире). Вспомните, как Walgreens вышла из прибыльного ресторанного бизнеса и сосредоточила все свое внимание на одной идее: лучшие, наиболее удачно расположенные аптеки. Вспомните Gillette и Sensor, Nucor и мини-заводы, Kimberly-Clark, продажу

комбинатов и инвестирование средств в потребительские товары. У них было чутье, все они сделали огромные инвестиции, как только поняли, что составляет их «концепцию ежа».

Самая эффективная инвестиционная стратегия – это ограниченные инвестиции в области, которые верно выбраны. Это может казаться шуткой, но это и есть подход, который использовали великие компании. «Правильно выбрать» означает выработать «концепцию ежа», «ограниченная сфера деятельности» означает вложение средств только в те области, которые описываются тремя кругами, и отказ от всего остального.

Конечно, есть маленькое предостережение: *если вы не ошиблись*. Но как это узнать? В ходе исследования мы поняли, что узнать, верен ли выбор, не так уж и трудно, когда у вас есть все основные составляющие. Если во главе компании стоит лидер 5-го уровня, у которого правильно подобрана команда, если у вас есть мужество открыто смотреть в лицо действительности, если в своей работе вы опираетесь на концепцию трех кругов, принимаете решения в соответствии с «концепцией ежа», действуете на основе понимания ситуации, а не в тщеславных целях – если вы делаете все это, тогда вы, скорее всего, придете к правильным решениям. Настоящий вопрос: если вы знаете, что правы, достаточно ли у вас дисциплины, чтобы *сделать* то, что вы задумали, и, что одинаково важно, *перестать делать* то, что не надо?

Основные выводы

- Достижение долгосрочных результатов зависит от способности компании создать такую корпоративную культуру, которая опирается на дисциплинированных людей, демонстрирующих дисциплинированность действий в рамках концепции трех кругов.

- Бюрократическая культура компенсаторна, ее порождают некомпетентность и недостаток дисциплины. Если у вас правильно подобрана команда, а все лишние люди покинули корабль, вам не нужна бюрократия.

- Культура дисциплины характеризуется некоторым дуализмом. С одной стороны, она требует, чтобы люди подчинялись правилам системы, но с другой стороны, она предоставляет людям свободу и ответственность в рамках этой системы.

- Культура дисциплины – это не только действия. Это привлечение дисциплинированных людей с дисциплинированным мышлением, которые

затем дисциплинированно действуют.

- Компании, которые добились выдающихся результатов, кажутся совершенно обычными и даже скучными, когда смотришь извне; но при близком знакомстве оказывается, что в них работают люди, которые полны энергии и самоотверженности (они «полощут свой творог»).

- Не путайте культуру дисциплины с тиранией, которая добивается дисциплины, – это разные подходы: один – исключительно эффективный, другой – исключительно неэффективный. Директорам-мессиям, которые добиваются дисциплины силой, обычно не удается достичь долгосрочных результатов.

- Последняя, самая важная форма дисциплины – это фанатичное следование принципам «концепции ежа» и готовность отказаться от возможностей, которые не вписываются в пространство трех кругов.

Неожиданные заключения

- Чем больше у организации дисциплины, чтобы оставаться внутри трех кругов с иступленной настойчивостью, тем *больше* у нее будет возможностей для роста и развития.

- Если что-то является «уникальным шансом, который выпадает раз в жизни», то отсюда не следует, что за это стоит хвататься, – за исключением случаев, когда это вписывается в пространство трех кругов. У великих компаний бывает много уникальных шансов.

- Цель составления бюджета в компаниях, которые добились выдающихся результатов, – не решить, сколько инвестировать в каждый вид деятельности, а создать механизм, чтобы решать, какие виды деятельности согласуются с «концепцией ежа» и должны получить *полное финансирование*, а какие *не должны получать финансирования вовсе*.

- Список того, *что надо прекратить делать*, важнее списка того, что нужно сделать.

Глава 7

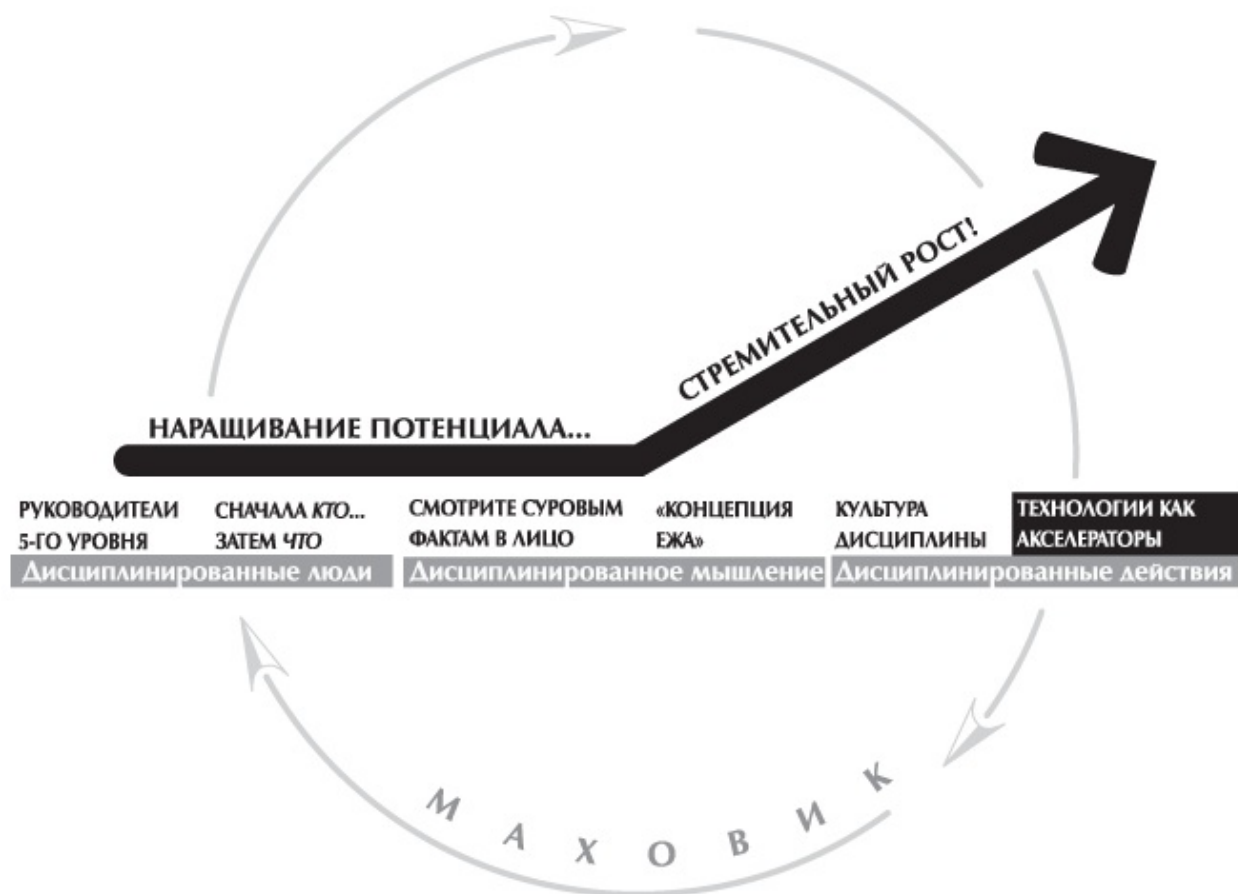
Технологии как акселераторы

Большинство людей скорее умрут, чем станут думать. Многие так и делают.

Бертран Рассел

Most men would rather die, than think. Many do.

Bertrand Russell^[277]



28 июля 1999 года drugstore.com – один из первых интернет-магазинов – продал часть своих акций. За несколько секунд, пока звучал гонг к началу торгов, цена акций увеличилась в три раза, достигнув \$65.

Четыре недели спустя она выросла до \$69, то есть стоимость компании превысила \$3,5 млрд. Неплохо для предприятия, которое торговало менее девяти месяцев, имело менее 500 сотрудников, на годы вперед (если не на десятилетия) не обещало никаких дивидендов и сознательно планировало потерять сотни миллионов долларов, прежде чем появится первый доллар прибыли^{278}.

Какая логика могла бы объяснить эти невероятные цифры? Возможно, такая: «Новые технологии изменят все». «Интернет полностью революционизирует весь бизнес», – кричали гуру. «Это Великий Интернетовский Захват Территорий! Будьте первыми, будьте там раньше других, захватите рынок, чего бы это ни стоило, и вы победите», – горланили предприниматели.

Мы вступили в знаменательную часть нашей истории, когда сама идея создания великой компании кажется странной и устаревшей. «Построенный, чтобы перестраиваться» – вот сегодняшняя мантра. Просто скажите, что вы занимаетесь чем-то, чем угодно, что связано с интернетом, и presto! – вы богатеете, выбрасывая свои акции на рынок, даже если у вас нет прибыли (или даже компании). К чему все эти трудности перехода от этапа наращивания потенциала к этапу стремительного роста и создания модели, которая действительно работает, когда вы можете просто крикнуть «Новые технологии!» или «Новая экономика!» – и сразу убедить людей дать вам несколько сот миллионов?

Некоторые предприниматели не планировали создавать даже реальную компанию, не говоря уже о великой. Один деятель в 2000 году пытался выпустить акции предприятия, которое состояло из информационного сайта и бизнес-плана, и ничего больше. Предприниматель признался The Industry Standard, что выпуск акций компании до начала самого бизнеса может казаться странным, но это не помешало его попытке убедить инвесторов купить 1,1 миллиона акций от \$7 до \$9 за акцию, несмотря на то что у него не было ни оборота, ни сотрудников, ни клиентов, ни компании^{279}. С новыми технологиями и интернетом кому нужны все эти архаизмы старой экономики? Логика была либо такой, либо вроде этой. В разгар этого безумия drugstore.com решила бросить вызов Walgreens. Вначале акции Walgreens упали в цене из-за нашествия доткомов (dot-coms) и потеряли до 40 % стоимости в месяцы, предшествовавшие продаже акций drugstore.com. Журнал Forbes писал в октябре 1999 года: «Кажется, инвесторы верят, что интернетовский забег будет выигран теми, кто начнет первым, – такими компаниями, как drugstore.com, у которой отношение

стоимости акций к обороту 398 к 1, а у Walgreens 1,4»^[280]. Аналитики понизили свои оценки акций Walgreens, реагируя на угрозу со стороны интернета, что привело к потере почти \$15 млрд стоимости компании^[281].

Чем же ответила Walgreens в разгар этого безумия?

«Мы компания, которая сначала ползет, потом идет и только потом бежит», – сказал журналу Forbes Дэн Джорнд, описывая свой последовательный, методичный подход к интернету. Вместо того чтобы реагировать как «маленький цыпленок», руководители Walgreens сделали нечто совершенно необычное для нашего времени. Они решили повременить и посмотреть. Они решили использовать свои головы и подумать!

Сначала медленно (ползком) Walgreens начала экспериментировать с сайтом, продолжая активно обсуждать в компании, как лучше его использовать, но в контексте той же «концепции ежа». Как связать интернет с нашим принципом удобного расположения аптек? Как мы можем связать его с нашим основным экономическим показателем – доходностью на каждый визит клиента? Как мы можем использовать Сеть, чтобы еще лучше делать то, что мы делаем лучше всех в мире, и так, как нам нравится? Руководители Walgreens опирались на парадокс Стокдейла: «У нас есть абсолютная вера в то, что мы можем действовать в мире интернета как великая компания, в то же время мы должны осознавать все суровые факты реальности, связанные с интернетом». Один из руководителей Walgreens рассказал забавную историю об этом интересном периоде жизни компании. Один из лидеров интернетовского бизнеса примерно так отозвался о Walgreens: «А-а, Walgreens. Они слишком стары и неповоротливы для мира интернета. Они останутся в прошлом». Люди из Walgreens были несколько задеты этим высокомерным замечанием, но не настолько, чтобы реагировать публично. Как сказал один из руководителей: «Давайте спокойно делать то, что надо, и очень скоро станет ясно, что они схватили за хвост не ту собаку».

Затем немного быстрее (шагом) Walgreens стала находить способы связать интернет со своей сложной системой управления складами и моделью дистрибуции и в итоге со своей идеей удобства. Заполните вашу заявку онлайн, садитесь в машину и поезжайте в ближайшую автоаптеку Walgreens (в каком бы городе США вы ни находились в данный момент) и без всяких задержек вы, проезжая мимо окошка, заберете вашу бутылочку с чем-то там, что вы заказывали. Или вам ее доставят домой, если так удобнее. Без шума, без гама, без бравады – только спокойное

и настойчивое стремление понять ситуацию, за которым следуют спокойные продуманные шаги вперед.

И наконец (бегом!) Walgreens ставят по-крупному и запускают корпоративный сайт, такой же комплексный и детально проработанный, как и у остальных доткомов. Как раз перед написанием этой главы в октябре 2000 года мы зашли на сайт Walgreens, чтобы воспользоваться ее услугами. Пользоваться сайтом оказалось очень удобно, а система доставки не уступала в надежности и организованности Amazon.com (несомненному чемпиону в электронной коммерции настоящего времени). Год спустя после статьи в Forbes компания Walgreens поняла, как использовать интернет, чтобы увеличить собственный потенциал. Вскоре она объявила (на своем сайте) о приеме на работу: ей требовалось больше людей, чтобы поддерживать рост бизнеса. За год с того момента, как акции Walgreens упали до самой низкой отметки под напором доткомов, их стоимость удвоилась.

А как же drugstore.com? Продолжает терпеть убытки и объявила о сокращениях, чтобы повысить ликвидность. Чуть больше года назад их акции (спрос на них был наивысший) стоили в 26 раз больше, чем сейчас. Они утратили практически всю свою первоначальную стоимость^{282}. Пока Walgreens переходила от ползания к шагу и к бегу, drugstore.com перешла от бега к шагу, а затем поползла.

Возможно, drugstore.com выработает модель, которая будет работать, и станет великой компанией. Но она добьется этого не благодаря современной технологии, моде или иррациональному поведению фондового рынка. Она станет великой компанией, только если поймет, как использовать технологии в ясной и последовательной концепции ведения бизнеса, отражающей понимание трех кругов.

Технологии и «концепция ежа»

Теперь вы, наверное, думаете: «Но ведь интернетовский бум – это всего лишь спекулятивный пузырь, который лопнул. Так что же? Все знали, что этот пузырь лопнет, что так не могло долго продолжаться. Чему это учит нас в плане перехода от хорошего к великому?»

Давайте уточним: смысл этой главы имеет мало общего с интернетовским пузырем как таковым. Пузыри приходят и уходят. Когда-то так же было с железными дорогами. Потом с электричеством. Потом с радио. Потом с персональным компьютером. Потом и с интернетом. И то же самое случится с неизвестными пока технологиями.

И несмотря на все эти изменения, великие компании приспособились и выжили. В самом деле, большинство действительно великих компаний последнего столетия: от WalMart до Walgreens, от Procter & Gamble до Kimberly-Clark, от Merck до Abbott – пережили не одно поколение новых технологий, будь то электричество, телевидение или интернет. Они адаптировались и стали великими. Лучшие снова приспособятся.

Можно было предсказать, что Walgreens в конце концов освоит интернет. Компания всегда делала крупные инвестиции в новые технологии, задолго до того, как другие предприятия отрасли начинали понимать, что к чему. В начале 1980-х она стала пионером в создании широкой электронной сети Intercom. Идея была проста: связав электронной сетью все аптеки Walgreens и аккумулируя всю информацию о клиентах в одном информационном центре, они превратили всю аптечную сеть страны в «районную аптеку» для каждого клиента. Вы живете во Флориде, но гостите в Фениксе и вам нужно приобрести прописанное лекарство^[56]? Нет проблем, аптека в Фениксе связана с центральной системой, и вы как будто бы в аптеке Walgreens в вашем районе.

Перемены, вызванные появлением новых технологий, – не новость. Вопрос не в том, какова роль технологий, а в том, насколько отличается подход к применению технологий в компаниях, которые добились выдающихся результатов, от подхода остальных компаний.

По сегодняшним меркам это обычное дело. Но когда в конце 1970-х Walgreens сделала инвестиции такого масштаба, ни у кого в отрасли

не было ничего подобного. Предположительно, Walgreens инвестировала более \$400 млн в Intercom, включая \$100 млн в собственную спутниковую систему^{283}. Посещение штаб-квартиры Intercom, которую прозвали «земная станция Walgreens», напоминает визит в «космический центр НАСА, где все заставлено замысловатыми электронными приборами», – писал один отраслевой журнал^{284}. В Walgreens научились сами обслуживать все сложные приборы без помощи сторонних специалистов^{285}. Но и на этом они не остановились. Walgreens стала пионером применения сканеров, робототехники, новых компьютеризированных систем контроля и отслеживания уровня складских запасов. Интернет – это лишь еще один шаг на этом пути.

Walgreens использовала все эти технологии не ради самих технологий или из страха отстать от других. Нет, она использовала их как средство ускорения и связала технологии со своей «концепцией ежа» – удобно расположенные аптеки и высокая прибыль на каждое посещение клиента. Интересное наблюдение: по мере того как технологии становились все сложнее к концу 1990-х, главой отдела информации Walgreens оставался дипломированный фармацевт, а не гуру-технар. Walgreens оставалась непоколебима: «концепция ежа» определяет использование технологии, а не наоборот^{286}.

Пример Walgreens иллюстрирует характерную тенденцию. Каждая компания, которая добилась выдающихся результатов, активно использовала сложные технологии. Однако это были не технологии как таковые, но *новаторское применение тщательно отобранных технологий*. Каждая из этих компаний стала пионером в применении какой-то технологии, хотя используемые ими технологии в значительной степени разнятся (таблица 7.1).

Таблица 7.1. Технологии-акселераторы компаний, которые добились выдающихся результатов

Компания	Технологии-акселераторы, согласующиеся с «концепцией ежа»
Abbott	Пионер компьютерного приложения, позволившего увеличить ее главный экономический показатель — прибыль на сотрудника. Не будучи лидером в фармацевтических разработках, предоставила их Merck, Pfizer и прочим, у которых была другая концепция ведения бизнеса
Circuit City	Пионер компьютерных приложений для расчетных пунктов и контроля за запасами, что согласовывалось с ее концепцией развития: стать как McDonald's в продаже дорогостоящих товаров, оперируя с исключительной последовательностью сетью с огромным географическим охватом
Fannie Mae	Пионер в разработке сложных алгоритмов и программного анализа для оценки рисков по ипотечным кредитам, что способствовало росту по ее основному экономическому показателю — прибыли на уровень риска. Более «умная» система анализа риска позволила населению с более низкими доходами получать кредиты на приобретение жилья, что служило мощным стимулом работы компании, борющейся за демократизацию института домовладения
Gillette	Пионер в применении производственной технологии, позволяющей с фанатической последовательностью выпускать миллиарды высокоточных изделий с низкой себестоимостью. Защищала технологические секреты с тем же фанатизмом, как и Coke свою формулу
Kimberly-Clark	Пионер в разработке производственного процесса, особенно для нетканых материалов, что позволило удовлетворить ее стремление производить высококачественные изделия. Сложные исследовательские лаборатории; «младенцы ползают с сенсорами влажности и температуры, которые установлены у них в подгузниках»
Kroger	Пионер компьютерных и информационных технологий, позволивших модернизировать сеть ее магазинов. Начала эксперименты со сканерами, смогла связать это с управлением потоком денежных средств и высвободить достаточно наличности для массовых инвестиций в свою сеть
Nucor	Пионер в запуске передовых технологий для производства стали на мини-заводах. Искала новые разработки по всему миру. Готова была жертвовать колоссальные средства (до 50% акционерного капитала) на новые технологии, которые другими рассматривались как слишком рискованные, такие как непрерывная выплавка стали с использованием тонкостенной печи
Philip Morris	Пионер приложений для производства упаковки сигарет. Сделала ставку на технологию производства пачек с откидывающейся крышкой — первая новация в производстве упаковок для сигарет за двадцать лет. Первой начала использовать компьютеры для контроля за производством. Огромные инвестиции в центр развития производства, тестировала и применяла новации в области производства и контроля качества
Pitney Bowes	Пионер в автоматизации почтовых операций. Сначала это были механические машины для обработки писем. Затем компания инвестировала в электрические машины, программное обеспечение, коммуникации и интернет для создания сложнейших машин. Сделала огромные вложения в разработки, чтобы создать заново технологии обработки почты в 1980-е
Walgreens	Пионер спутниковой связи и компьютерных сетей, действовала в соответствии со своей концепцией удобно расположенных аптек, которые были призваны служить определенным демографическим группам. Огромные, «на зависть всем» инвестиции в системы спутников, которые связали все магазины в одну гигантскую паутину, одну «районную аптеку» для каждого потребителя. «Как экскурсия по центру NASA». Определила отрасль почти на десятилетие
Wells Fargo	Пионер применения технологий, которые позволили увеличить главный экономический показатель этой компании — прибыль на сотрудника. Лидер в открытии банков, которые работали бы 24 часа в сутки, одной из первых начала использовать АТМ, позволив людям покупать и продавать услуги взаимных фондов через АТМ, пионер интернет-банков и электронных банков. Применяла сложные математические модели для оценки рисков при предоставлении кредитов

Kroger, например, была одной из первых в применении сканеров штрихкодов, что помогло ей обогнать A&P и связать информацию о покупках у касс с системой управления заказами. Возможно, это звучит не особенно захватывающе (рассказы о товарно-материальных запасах обычно не очень вдохновляют читателя). Но представьте себе: вы идете на склад и вместо мешков с крупой и ящиков с яблоками видите пачки долларов, сотни тысяч и миллионов хрустящих, ломких долларовых купюр, уложенных на полки до самого потолка. Вот это и есть инвентаризация. Каждая коробочка с банками консервированной моркови — это не просто консервированная морковка; это *наличные*. И все эти наличные не используются до тех пор, пока вы не продали эту коробку с морковкой.

Теперь вспомните, как Kroger последовательно закрывала свои старые маленькие гастрономы и заменяла их огромными сияющими супер-магазинами.

Чтобы добиться своей цели, им требовалось инвестировать \$9 млрд — наличные, которые надо было как-то извлечь из низкорентабельной розничной торговли. Следует отметить, что капитальные вложения Kroger в среднем были в *два раза больше*, чем их годовая прибыль в течение *тридцати лет*^[287]. Но что еще больше впечатляет — несмотря на то что компания выпустила джанк-облигаций на \$5,5 млрд и выплатила \$40 дивидендов на каждую акцию плюс \$8 предварительных выплат

по текущим облигациям, чтобы отпугнуть «налетчиков» в 1988 году, она продолжала свою интенсивную и дорогостоящую программу обновления магазинов в 1980-е и 1990-е^{288}. Kroger модернизировала и переделала все свои магазины, добилась удобства для покупателей, кардинально увеличила номенклатуру предлагаемых товаров и выплатила все долги. Использование сканеров позволило вытащить со склада миллионы хрустящих долларовых банкнот и найти им лучшее применение – это стало ключевым моментом, позволившим Kroger проделать старый фокус: вытащить не одного-двух, а *трех* зайцев из цилиндра.

Gillette также является пионером в применении новых технологий. Но технологии, которые Gillette использовала как акселератор развития своего бизнеса, связаны в основном с *производством*. Подумайте, какой должна быть технология, позволяющая производить миллиарды, буквально миллиарды высококачественных лезвий с низкой себестоимостью. Когда вы или я бреемся лезвием Gillette, мы ожидаем от него идеального качества и низкой цены в пересчете на то количество раз, которое им можно бриться. Например, чтобы создать Sensor, Gillette инвестировала более \$200 млн в разработку продукта, и большая доля этих средств была потрачена на разработку процесса производства, где компания получила 29 патентов^{289}. Gillette стала пионером применения лазерной сварки в массовом производстве бритвенных систем; эта технология разработана для дорогостоящих сложных изделий, таких как сердечный стимулятор^{290}. Секрет бритвенной системы Gillette – в производственной технологии, которая настолько уникальна, что Gillette охраняет ее так же, как Coke свою секретную формулу: вооруженная охрана и пункты контроля^{291}.

Технологии – это акселератор, а не причина развития

Когда Джим Джонсон стал главой Fannie Mae, сменив Дэвида Максвелла, он и его команда наняли консалтинговую фирму для технологического аудита. Ответственный консультант Билл Келви использовал четырехбалльную шкалу оценки, где четыре означало технологию космической эры, а один – каменного века. Fannie Mae получила только два. Следуя принципу «сначала кто», они наняли Келви, чтобы он помог компании освоить новые технологии^{292}. Когда Келви пришел в Fannie Mae в 1990 году, компания примерно на десять лет

отставала от Уолл-стрит с точки зрения использования технологий.

За шесть лет Келви методически вывел Fannie Mae с отметки 2,0 до 3,8 по четырехбалльной шкале^{293}. Он и его команда создали более 300 компьютерных приложений, включая сложную аналитическую программу, которая должна была контролировать портфель ипотечных кредитов в \$600 млрд, компьютерный банк данных на 60 млн объектов недвижимости и бизнес-процессы, которые значительно уменьшали объем документации и работы клерков. «Мы не рассматривали технологии как нечто вспомогательное – мы использовали их, чтобы видоизменить каждый элемент нашего бизнеса, – сказал Келви. – Мы создали экспертную систему, которая снижает издержки, связанные со вступлением в права владения жильем. Кредиторы с помощью нашей технологии сократили время, необходимое для утверждения кредита, с 30 дней до 30 минут и снизили свои издержки на \$1000 по каждому кредиту». На сегодня система позволила сэкономить тем, кто приобретал жилье, более \$4 млрд^{294}.

Заметьте, что трансформация Fannie Mae началась в 1981 году, когда ее возглавил Дэвид Максвелл, и все же в вопросах применения новых технологий компания отставала от отрасли вплоть до начала 1990-х. Да, технологии стали исключительно важны для Fannie Mae, но лишь *после* того, как она выработала свою «концепцию ежа», и *после* того, как она добилась коренных изменений в показателях своей деятельности. Технологии играли ключевую роль в том, что руководство Fannie Mae назвало «вторым ветром перемен», и являлись акселераторами процесса^{295}. То же самое можно сказать о Kroger, Gillette, Walgreens и остальных великих компаниях: инновационное применение новых технологий обычно осуществлялось на поздней стадии трансформации.

Так мы подошли к основной идее этой главы. При правильном применении технологии становятся акселератором роста компании, но не его творцом. Великие компании никогда не начинали преобразований с внедрения новых технологий – по той простой причине, что вы не сможете по-настоящему использовать технологии до тех пор, пока не поймете, какие технологии вам нужны. А это какие? Те и только те, которые напрямую связаны с тремя кругами в «концепции ежа».

Максимально использовать новые технологии при переходе от хорошего к великому означает задавать следующие вопросы. Согласуется

ли технология с вашей «концепцией ежа»? Если да, то вы должны стать пионером в применении этой технологии. Если нет, спросите: а нужна ли вам эта технология вообще? Если да, то все, что вам нужно, это соответствие. (Вам необязательно иметь самые современные коммутаторы, чтобы стать великой компанией.) Если нет, то технология не подходит и вы можете забыть о ней.

Мы обнаружили, что новаторское использование новых технологий – это всего лишь еще один способ, с помощью которого великие компании остаются верными своим «концепциям ежа». В принципе, их отношение к технологиям не отличается от их отношения к принятию других решений: дисциплинированные люди с дисциплинированным мышлением, которые совершают только дисциплинированные действия. Если технология не вписывается в пространство, очерченное тремя кругами, они игнорируют всю шумиху и запугивания и просто продолжают делать свое дело. Однако, как только они понимают, какая технология им подходит, они становятся одержимыми и изобретательными, выискивая пути ее внедрения. В компаниях прямого сравнения, напротив, обнаружилось только три случая новаторского применения новой технологии. Это Chrysler (дизайн с помощью компьютера), Harris (применение электроники в полиграфии) и Rubbermaid (новый производственный процесс) но они не удержали высоких показателей, что еще раз доказывает: одни лишь технологии не помогут добиться великих результатов. В Chrysler, например, нашли великолепное применение компьютерным дизайнерским пакетам, но не смогли связать это со своей «концепцией ежа». Поскольку Chrysler вышла за рамки трех кругов в середине 1980-х, покупая то самолеты Gulfstream, то спортивные машины Maserati, никакая технология не могла спасти компанию от провала. Технологии без ясной «концепции ежа» и без дисциплины, удерживающей компанию в пространстве трех кругов, не могут сделать компанию великой.

Технологическая ловушка

Когда я начал работать над этой главой, то вспомнил два случая. Первый – это признание Альберта Эйнштейна Человеком столетия журналом Time в 1999 году. Если выбирать человека столетия, задаваясь вопросом «А насколько другим был бы сегодня наш мир, если бы этого человека не было?», то выбор Эйнштейна среди таких личностей, как Черчилль, Гитлер, Сталин или Ганди, может показаться странным. Эти люди действительно изменили ход человеческой истории, в лучшую или худшую сторону. Физики утверждают, что ученые все равно открыли бы теорию относительности, с Эйнштейном или без него, может, на пять лет позже, определенно – на десять, но не на пятьдесят^{296}. Нацисты не создали бомбу, а союзники выиграли бы войну и без нее (хотя это и унесло бы больше жизней). Почему же Time выбрал Эйнштейна?

Объясняя свой выбор, редакторы Time писали: «Трудно сравнивать влияние, которое оказывает политик, с влиянием, которое оказывает ученый. Тем не менее мы ясно видим, что одни периоды в истории в большей степени определяются политикой, другие – культурой, а третьи – достижениями в научной области... Как же запомнится XX век? Как век демократии? Как век движения за гражданские права? Все это так, но нам кажется, что XX век запомнится прежде всего как век с невиданными доселе открытиями в науке и в области новых технологий... [которые]... обусловили обретение свободы в большей степени, чем политика. В столетии, которое запомнится свершениями в науке... один человек занимает совершенно особое место. Величайший символ нашего времени... Альберт Эйнштейн»^{297}.

По сути, редакторы журнала Time выбрали не Человека столетия, а тему столетия – наука и технологии, – и выбрали человека, наиболее известного в этой сфере. Интересно, что всего за несколько дней до объявления Эйнштейна Человеком столетия Time также выбрал Человека 1999 года. Кого же он выбрал? Ни больше ни меньше как сына эры электронной коммерции Джефа Безоса, главу фирмы Amazon.com, что опять-таки отражает нашу одержимость новыми технологиями, которые влекут за собой кардинальные перемены. Позвольте мне кое-что разъяснить. Я не принимаю, но и не оспариваю выбор журнала Time. Я нахожу его интересным и очень характерным, поскольку он проливает свет на нашу современную психологию. Определенно, главная мысль

в нашем коллективном мозгу сегодня – это технологии и их применение.

Это напомнило мне другой случай. Желая отвлечься от напряженного труда над этой книгой, я поехал в Миннесоту, чтобы прочитать лекцию на семинаре под эгидой Masters Forum. Masters Forum регулярно, в течение почти пятнадцати лет, проводит семинары для высших руководителей, и мне было любопытно, какие из тем выступлений постоянно повторяются.

– Одна из постоянных тем, – сказали Джим Эриксон и Пэтти Гриффин Дженсен, директора программы, – это технологии, трансформация компаний и связь между этими двумя вещами.

– А почему вы думаете, что есть связь? – спросил я.

– Люди не знают того, чего они не знают, – сказали они. – И они всегда боятся, что какая-нибудь новая технология подкрадется незаметно сзади и стукнет их по голове. Они не понимают технологий, и многие боятся их. Все, что они знают, – это то, что технологии приводят к серьезным переменам в бизнесе и лучше уделять им должное внимание.

Учитывая одержимость нашей культуры технологиями и тот факт, что компании, которые добились выдающихся результатов, были пионерами внедрения новых технологий, вы вправе ожидать, что этим вопросам была отведена значительная часть наших интервью с руководителями великих компаний.

Если технологии настолько важны, то почему же руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, уделяют им так мало внимания? Конечно, не потому, что они не придают им значения: они использовали более сложные и современные технологии, чем компании прямого сравнения. Более того, некоторые великие компании завоевали внимание прессы и награды за новаторское использование новых технологий. И все же руководители почти не упоминают о технологиях. Как будто пресса и руководители говорят о двух совершенно разных компаниях!

Мы были очень удивлены, когда обнаружили, что 80 % руководителей великих компаний даже не упомянули технологии среди факторов, определивших переход к выдающимся результатам. Более того, в случаях, когда они действительно упомянули технологии, им отводилось в среднем лишь четвертое место, и только двое руководителей из 84, с которыми мы встретились, поставили их на первое место.

Nucor, например, завоевала репутацию одного из самых ревностных

новаторов в развитии технологии мини-заводов по выпуску стали. Были написаны десятки статей и две книги, которые рассказывали о смелых вложениях Nucor в разработку технологии непрерывного литья с использованием тонкостенных и электродуговых печей^{298}. Для бизнес-школ Nucor стала хрестоматийным примером компании, перечеркнувшей все старые нормы благодаря использованию новых технологий.

Но когда мы попросили Кена Иверсона, возглавлявшего Nucor во время перехода, назвать пять важнейших факторов, которые позволили добиться выдающихся результатов, какими по счету, как вы думаете, оказались технологии? Первыми? Нет. Вторыми? Нет. Третьими? Нет. Четвертыми? Даже не четвертыми. Пятыми? Извините, нет. «Основными факторами, – сказал Кен Иверсон, – были последовательность и понимание нашей философии всей организацией, и все это благодаря отсутствию многоуровневой иерархии и бюрократии»^{299}.

Остановитесь и задумайтесь об этом. Компания известна как непримиримый борец со старым порядком путем внедрения новых технологий, а глава компании, осуществлявший перемены, даже не упоминает технологии среди пяти важнейших факторов, которые позволили преуспеть в переходе от хорошего к великому.

И мы постоянно сталкивались с такой точкой зрения во время интервью с руководителями Nucor. Из семи ведущих руководителей и членов совета директоров только один назвал технологии самым важным фактором в переходе от хорошего к великому, все остальные называли в основном другие. Некоторые, соглашаясь с тем, что Nucor делала большую ставку на технологию, все равно делали упор на другие факторы – наем людей с фермерским подходом к работе, подбор руководящего состава, простую организационную структуру, отсутствие бюрократии, корпоративную культуру, построенную на стремлении добиваться высоких показателей и увеличивать прибыль на каждую тонну готовой стали. Технологии были частью системы Nucor, но не самой важной частью. Как резюмировал один из руководителей Nucor: «20 % нашего успеха – это технологии, которые мы используем... [но] 80 % нашего успеха – это корпоративная культура нашей компании»^{300}.

И действительно, если компании с таким же потенциалом, как у Nucor, станут обладательницами аналогичных технологий, они едва ли смогут добиться таких же результатов. Это как в гонках Дайтона 500: основной фактор в победе не машина, а пилот и его команда. Не то чтобы машина не была важна, просто ее значение второстепенно.

Посредственные результаты – это прежде всего следствие плохого руководства, а не плохой технологии. Трудности Bethlehem Steel мало связаны с технологией, больше – с давними конфликтами между менеджментом и рабочими, что, в свою очередь, также проистекает из неэффективного и неграмотного управления. Bethlehem начала свое затяжное падение до того, как Nucor и другие компании с мини-заводами завоевали значительную долю рынка^{301}. На самом деле на тот момент, когда Nucor внедрила свои инновации в непрерывном литье в тонкостенных печах в 1986 году, Bethlehem уже потеряла более 80 % рыночной стоимости. Нельзя сказать, чтобы технологии не были одной из причин заката Bethlehem; технологии действительно внесли свой негативный вклад, и значительный. Но технологии были только *акселератором* кончины Bethlehem, а не ее причиной. Это тот же принцип: технологии – акселератор, а не причина, только в этом случае они играют отрицательную роль.



И действительно, при анализе компаний, выбранных для сравнения, мы не нашли ни одной «подбитой» технологической торпедой, которая отправила бы компанию на дно. R.J.R. потеряла свое положение мирового

лидера на табачном рынке не из-за технологий, а потому, что руководство R.J.R. носилось с идеей диверсификации, пустившись потом в погоню за контрольным пакетом акций, приговаривая: «Разбогатеет за счет компании». A&P рухнула с позиции второй крупнейшей компании в Америке не потому, что она отставала от Kroger в технологии сканеров, а потому, что, не обладая привычкой смотреть в лицо фактам, не увидела коренных изменений, переживаемых отраслью розничной торговли.

История бизнеса показывает: пионеры внедрения новых технологий редко побеждали в конце. VisiCalc, например, была первой большой компьютерной программой^{302}. А где VisiCalc сегодня? Вы знаете кого-нибудь, кто бы ее использовал? А что стало с компанией, которая разработала ее? Она больше не существует. VisiCalc проиграла Lotus 1–2–3, которая в свою очередь проиграла Excel^{303}. Lotus затем начала падать очень стремительно, и ее спасло только то, что она была куплена IBM^{304}. Аналогично: первые портативные компьютеры были выпущены компаниями, уже не существующими сегодня, такими как Osborne Computers^{305}. Сегодня мы пользуемся портативными компьютерами Dell и Sony.

Факты, собранные в ходе нашего исследования, не подтверждают предположение, что появление новых технологий играет принципиальную роль в упадке некогда великих компаний (или в прозябании других). Определенно, технологии важны, вы не можете быть технологически отсталым и надеяться преуспеть. Но сами по себе они не могут быть ни причиной исключительных результатов, ни причиной упадка компании.

Эта тенденция – второй (третий, четвертый) одерживает верх над первооткрывателем – прослеживается в истории технологического и экономического развития. IBM не была первопроходцем в разработке компьютеров. Она очень сильно отставала от Remington Rand (у которой был UNIVAC, первый коммерчески успешный компьютер для массового пользователя), и люди даже называли все первые компьютеры IBM UNIVAC'ами^{306}. Не Boeing первой разработала самолет для коммерческих перевозок. De Havilland выпускала Comet, но потеряла рынок, когда один из ее самолетов взорвался в воздухе, что, конечно же, не очень благоприятно сказалось на ее репутации. Boeing медленнее

осваивала рынок, но, разработав исключительно безопасный и надежный самолет, на три десятилетия установила господство на рынке воздушных пассажирских судов^{307}. Я мог бы продолжать до бесконечности. GE не изобретала электрическую систему на переменном токе – это сделала Westinghouse^{308}. Palm Pilot не изобретала персональный электронный дневник – это сделала Apple, выпустившая прекрасное изделие Newton^{309}. AOL не создавала интернетовской потребительской коммуны – это сделали CompuServe и Prodigy^{310}.

Можно составить длинный список компаний, бывших лидерами в технологиях, которым не удалось удержать лидирующие позиции и добиться выдающихся результатов. Это был бы сам по себе интереснейший список, но все примеры просто подчеркивали бы главную истину: технологии не могут превратить хорошее предприятие в великое, как не могут они и предотвратить катастрофу.

История повторяет этот урок снова и снова. Посмотрите на провал США во Вьетнаме. У Соединенных Штатов была самая современная армия в мире. Сверхсовременные истребители. Военные вертолеты. Современное вооружение. Компьютеры. Сложнейшие системы коммуникации. Мили высокотехнологичных сенсоров по всей линии границы. На самом деле ставка на технологии создала иллюзию неуязвимости. Американцы нуждались не в технологиях, а в простой и последовательной концепции ведения войны, которую бы эти технологии поддерживали. Они кидались от одной неэффективной стратегии к другой, никогда не одерживая верх.

В то же время технологически слабо оснащенные северовьетнамские войска придерживались своей простой и последовательной концепции: партизанская война на износ, методично рассчитанная на то, чтобы дожидаться, пока американское общественное мнение не восстанет против этой войны. И простая техника, которую использовали вьетнамцы, такая как автомат АК-47 (который намного надежнее и проще в обслуживании в полевых условиях, чем сложная М-16), идеально соответствовала их простой концепции. И в конце концов, как известно, США, несмотря на все свое технологическое превосходство, не добились успеха во Вьетнаме. Если вам когда-нибудь придет в голову, что технология может являться ключом к успеху, вспомните войну во Вьетнаме.

На самом деле бездумная ставка на технологии – это пассив, а не актив. Конечно, при правильном использовании и при условии соответствия простой, понятной и последовательной концепции, базирующейся на глубоком понимании реальной ситуации, в которой

работает компания, технологии – это сильнейший стимулятор развития потенциала. Но при неправильном использовании, когда за технологии хватаются как за простое и быстрое решение, они просто ускоряют крах.

Технологии и страх отстать от других

Исследовательская группа бурно обсуждала, заслуживает ли этот вопрос отдельной главы.

– Должна быть глава о технологиях, – сказал Скотт Джонс. – Нам в бизнес-школе вбивают в головы важность технологий. Если мы не рассмотрим эту тему, в книге будет большой пробел.

– Но, мне кажется, – возразил Брайан Ларсен, – то, что мы узнали о технологиях, – просто еще один пример дисциплинированных действий, и это должно было быть включено в предыдущую главу. Дисциплинированные действия позволяют оставаться внутри пространства, ограниченного тремя кругами, но это как раз и есть то, что мы обнаружили, когда рассматривали применение технологий.

– Верно, но это *особый* случай, – заметил Скотт Седерберг. – Каждая из великих компаний стала пионером в применении новых технологий задолго до того, как остальной мир помешался на новых технологиях.

– Но по сравнению с другими факторами, такими как руководители 5-го уровня, «концепция ежа», «сначала кто», технологии кажутся менее значимыми, – сказал Амбер Янг. – Я согласен с Брайаном, технологии *действительно* важны, но их применение подчиняется корпоративной дисциплине и следует принципу маховика.

Мы спорили все лето. Затем Крис Джонс в своей спокойной и вдумчивой манере задала важный вопрос:

– Почему великие компании были так осторожны в своем подходе к выбору технологий, в то время как большинство компаний пыталось срочно принять адекватные меры, бросаясь от одного к другому, как происходит сейчас с интернетом?

А действительно, почему?

Вопрос Крис привел нас к пониманию основного различия между великими компаниями и всеми остальными, и мы решили посвятить этому отдельную главу.

Если бы у вас была возможность сесть и прочитать все две тысячи с лишним страниц стенограмм наших бесед с представителями компаний, достигших выдающихся результатов, вас поразило бы отсутствие упоминаний о конкурентной стратегии. Да, они действительно говорили о стратегии, они действительно говорили о своих показателях и они действительно говорили о том, как стать лучшими; они также говорили

о победе. Но они никогда не говорили об ответных мерах и никогда не определяли свою стратегию как ответ на действия других участников рынка. Они говорили о том, *что* они пытались создать и как они пытались улучшить свою деятельность, сравнивая себя с абсолютными стандартами совершенства.

Когда мы спросили Джорджа Харви о том, что двигало им в его стремлении изменить Pitney Bowes в 1980-е, он сказал: «Я всегда хотел видеть Pitney Bowes великой компанией. Давайте с этого и начнем, хорошо? Давайте только начнем с этого. Это данность, не требующая объяснений или доказательств. Сегодня мы этого еще не добились. Завтра мы этого еще не добьемся. В постоянно меняющемся мире, чтобы добиться величия, нужно всегда что-то создавать»^[311]. Или, как сказал Вэйн Сандерс о духе, который характеризовал атмосферу в Kimberly-Clark: «Мы никогда не бываем удовлетворены. Мы можем быть чему-то рады, но удовлетворены – никогда»^[312]. Те, кто создал великие компании, не были движимы страхом. Они не боялись того, чего они не понимали. Они не боялись выглядеть как чурбаны. Они не боялись того, что кто-то сорвет куш, а они нет. Они не боялись быть сломленными конкуренцией.

Не было лучшего примера различия этих двух подходов, чем во время технологического бума конца 1990-х, который пришелся прямо на середину нашего исследования. Он послужил прекрасным фоном, чтобы наблюдать разницу между тем, как отреагировали хорошие и великие компании. Великие отреагировали подобно Walgreens – спокойный, объективный анализ и спокойные, целенаправленные шаги вперед, тогда как посредственные компании метались в страхе.

Нет, те, кто добился действительно выдающихся результатов, руководствовались собственным стремлением созидать и добиваться совершенства ради самого совершенства. Те, кто достиг и удовлетворился посредственными результатами, напротив, руководствовались страхом отстать, остаться позади всех.

Действительно, основная идея данной главы – это не технологии как таковые. Ни технологии – и не важно, насколько они удивительны, – ни компьютеры, ни телекоммуникации, ни робототехника, ни интернет не могут сами по себе обеспечить переход от хорошего к великому. Никакая технология не выведет вас на 5-й уровень. Никакая технология не сделает неподходящих людей подходящими. Никакая технология не приветствует вашей

компании дисциплину, необходимую, чтобы смотреть правде в глаза, и веру в победу. Никакая технология не сможет заменить необходимость понимания трех кругов, на которых основывается «концепция ежа». Никакая технология не может создать культуру дисциплины. Никакая технология не может заставить поверить в то, что отказаться от достижения большего, согласиться на хорошее, когда можно добиться великого, – это грех.

Те, кто придерживается этих базовых принципов и не отступает от них, даже во времена больших перемен и волнений накопят потенциал, необходимый для стремительного роста. Другие, лихорадочно хватаясь за всевозможные быстрые решения, полетят вниз или добьются только очень посредственных результатов. Это и есть коренное различие на макроуровне между теми, кто добился выдающихся результатов, и всеми остальными, суть всего исследования, которое мы описали с помощью аналогии с маховиком (в отличие от порочного круга). И теперь мы обратимся к анализу этого резкого контраста.

Основные выводы

- Компании, которые добились выдающихся результатов, иначе относятся к вопросу внедрения новых технологий и процессу преобразований, обусловленных появлением новых технологий.
- Компании, которые добились исключительных результатов, не следуют моде на технологии и не пытаются угнаться за уходящим поездом, хотя они зачастую становятся пионерами во внедрении отдельных, *тщательно выбранных* технологий.
- Основной вопрос относительно технологий: согласуется ли данная технология с концепцией ведения бизнеса каждой компании, «концепцией ежа»? Если да, то вам необходимо стать пионером в применении этой технологии. Если нет, то вам необходимо либо добиться соответствия, либо игнорировать эту технологию.
- Великие компании используют технологии как *акселератор* роста, а не его причину. *Ни одна* из этих компаний не начала преобразования с внедрения новой технологии, хотя *все* они стали пионерами во внедрении какой-то технологии, если она согласовывалась с их концепцией ведения бизнеса.
- Самые передовые технологии, разработанные компаниями, добившимися выдающихся результатов, будучи даже бесплатно отданы

конкурентам, все равно не смогут обеспечить тем аналогичные результаты.

- Реакция компании на технологические изменения – хороший индикатор ее сокровенного стремления к величию, а не прозябанию. Для великих компаний характерен вдумчивый и изобретательный подход, основанный на стремлении превратить существующий потенциал в конкретные результаты; посредственные компании хватаются за быстрые решения в страхе отстать от других.

Неожиданные заключения

- Факты не подтверждают гипотезы, что технологический прогресс – основная причина упадка некогда великих компаний (или прозябания других). Конечно, компании не хотят отставать и надеются стать великими, но технологии сами по себе никогда не являются основной причиной роста или упадка.

- В 84 интервью с руководителями компаний, добившихся выдающихся результатов, 80 % управленцев не упомянули технологии среди пяти ключевых факторов трансформации. Это справедливо даже для компаний, которые снискали славу новаторов в применении технологий, таких как Nucor.

- «Ползти, идти, бежать» может быть очень эффективным подходом во время радикальных и стремительных перемен.

Глава 8

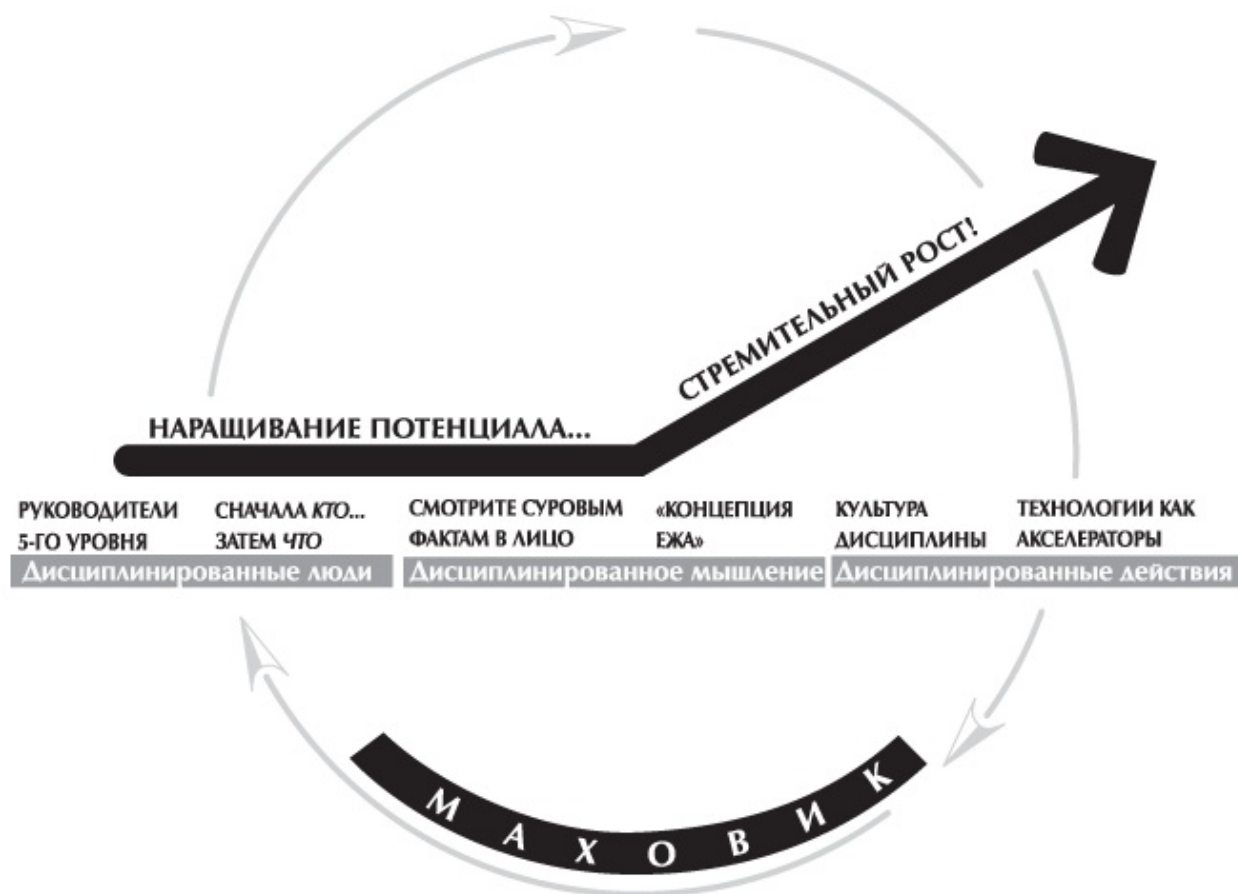
Маховик и порочный круг

Революция означает поворот колеса.

Игорь Стравинский

Revolution means turning the wheel.

Igor Stravinsky^{313}



Представьте огромный тяжелый маховик, массивный металлический диск, укрепленный горизонтально на оси, примерно тридцати футов в диаметре, в два фута толщиной и весом примерно пять тысяч фунтов. А теперь представьте, что вам надо вращать маховик вокруг его оси как

можно быстрее и как можно дольше.

Толкая изо всех сил, вы сдвинулись всего на дюйм, и кажется, что все напрасно. Вы продолжаете толкать, и после двух-трех часов настойчивых усилий удастся сделать один полный оборот.

Вы продолжаете толкать, и маховик движется теперь немного быстрее; затратив огромные усилия, вы завершаете второй оборот. Вы толкаете в том же направлении.

Три оборота, четыре... пять... шесть... скорость растет, семь... восемь... вы толкаете... девять... десять... скорость еще больше, одиннадцать... двенадцать... быстрее с каждым оборотом, двадцать... тридцать... пятьдесят... сто.

Затем, в какой-то момент – прорыв! Инерция достигла такой силы, что начинает тащить маховик, оборот за оборотом... ух!.. и его собственный вес работает на вас. Вы тратите не больше усилий, чем во время первой попытки, но маховик крутится все быстрее и быстрее. Каждый новый оборот использует энергию, накопленную предыдущим, происходит аккумуляция усилий. В тысячу раз быстрее, затем – в десять тысяч раз, затем – в сто тысяч раз. Огромный тяжелый диск летит вперед, и его уже не остановить.

А кто-то придет и спросит: «А что было тем самым первым толчком, который заставил маховик вращаться с такой скоростью?»

Вы не сможете ответить. Это бессмысленный вопрос. Был ли это первый толчок? Второй? Пятый? Сотый? Нет! Это были совокупные усилия в определенном направлении. Некоторые из толчков были сильнее, чем другие, но каждое отдельно взятое усилие, не важно, насколько значительным оно было, – лишь малая доля общего стремления разогнать колесо.

Наращивание потенциала и стремительный рост

[\[57\]](#)

Эта аналогия с маховиком наглядно демонстрирует, что происходило внутри компаний, которые осуществили переход от хорошего к великому. И не важно, насколько впечатляют их конечные результаты; превращение хороших компаний в великие никогда не происходило «одним махом».

Не было одного решающего мероприятия, не было суперпрограммы, не было одной убийственной новации, одинокого прорыва, все сметающей революции. Компании, которые добились выдающихся результатов, достигли этого благодаря длительному процессу – шаг за шагом, действие за действием, решение за решением, оборот маховика за оборотом, – и это был путь к долгосрочным и совершенно исключительным результатам.

Хотя, читая материалы прессы о компаниях, вы можете прийти к совершенно противоположным выводам. Очень часто пресса не обращает внимания на компании до тех пор, пока маховик не начинает вращаться с частотой в тысячу оборотов в минуту. Это создает неверное представление о том, как происходила трансформация компании, и начинает казаться, будто она просто добилась прорыва за счет какой-то мгновенной метаморфозы.

Например, 27 августа 1984 года журнал *Forbes* опубликовал статью о Circuit City. Это была первая подробная статья о компании, когда-либо опубликованная в национальном журнале. Она ставила вопрос, будет ли недавний взлет Circuit City иметь продолжение^{[\[314\]](#)}. И все же это было первое публичное признание того, что Circuit City добилась стремительного роста.

Журналист зафиксировал появление новой мощной компании, наутро проснувшейся знаменитой.

Этот внезапный успех, однако, готовился больше десяти лет. Алан Вуртзел унаследовал пост главы компании от своего отца в 1973 году, когда фирма стояла на грани банкротства.

Во-первых, он обновил руководство и открыто посмотрел на суровые факты – внутренние и внешние. В 1974 году, все еще под тяжестью огромного долга, Вуртзел и его команда начали эксперимент с новым форматом магазинов, который больше напоминал склад или шоу-рум (большие запасы товаров известных марок, скидки, немедленная доставка), и построили магазин такого типа в Ричмонде, штат Вирджиния, для

торговли электроникой. В 1976 году компания начала экспериментировать с продажей электроники в том же стиле, а в 1977-м она реализовала эту концепцию в первом настоящем магазине Circuit City.

Концепция оказалась успешной, компания начала методично переделывать свои магазины аудиоаппаратуры в магазины Circuit City. В 1982 году, после девяти лет вращения маховика, Вуртзел и его команда сосредоточили все силы на развитии концепции супермагазинов Circuit City.

В течение пяти последующих лет, когда они целиком перешли к новому стилю, совокупная доходность по акциям Circuit City была выше, чем у любой другой компании на Нью-Йоркской фондовой бирже^[315]. С 1982 по 1999 год доходность по акциям Circuit City была в 22 раза выше, чем средняя по рынку, легко обойдя доходность Intel, WalMart, GE, HP и Coke.



Неудивительно, что Circuit City вскоре стала объектом пристального

внимания прессы. С одной стороны, о ней не было ни одной значительной публикации в течение десятилетия, предшествующего трансформации. С другой – мы обнаружили 97 заслуживающих внимания статей после трансформации компании, 21 из них были достаточно большими. Казалось, что компании и не существовало до этого момента, хотя ее акции продавались на основных фондовых биржах с 1968 года, а Вуртзел и его команда добивались серьезных успехов в течение предшествующих десяти лет до прорыва в показателях.

Пример Circuit City иллюстрирует общую тенденцию. В каждом примере мы обнаруживали в среднем почти в три раза меньше материалов о компаниях в течение десяти лет до их трансформации, чем в последующие десять лет^[316].

Кен Иверсон и Сэм Сигель начали раскручивать маховик Nucor в 1965 году. В течение десяти лет никто не обращал на них никакого внимания – ни финансовая пресса, ни другие сталелитейные компании. Если бы вы спросили руководителей Bethlehem Steel или US Steel об угрозе со стороны Nucor в 1970-м, они бы рассмеялись (если бы вообще вспомнили имя этой компании). Когда в 1975 году цена акций компании резко выросла, Nucor уже построила свой третий мини-завод, создала уникальную культуру, нацеленную на достижение высокой производительности, и была на пути к тому, чтобы стать наиболее прибыльной компанией в Америке^[317]. И все же первая значительная статья в Business Week появилась только в 1978-м, *тринадцать лет* спустя после начала процесса трансформации, а в журнале Fortune – только *шестнадцать лет* спустя. С 1965 по 1975 год – только одиннадцать статей о Nucor, и ни одна не была обстоятельной. А с 1976 по 1995 год – уже 96 статей, 40 из которых были развернутыми или даже выступали в качестве основной темы в общенациональных изданиях.

Вы, наверное, думаете: «Но ведь этого и следовало ожидать. Конечно же, эти компании получают больше освещения в прессе после того, как они становятся успешными. Что здесь особенного?»

А вот что. Наше представление о трансформации внутри компании основывается на наблюдениях извне, и со стороны все выглядит как радикальные, чуть ли не революционные преобразования. Но в компании относятся к этому по-другому, видя в изменениях поступательный процесс развития.

Представьте себе яйцо. Никто не обращает на него внимания до того

момента, пока однажды скорлупа не треснет и не вылупится цыпленок. Все газеты и журналы хватаются за это событие и пестрят заголовками типа «Превращение яйца в курицу!», «Революционное преобразование яйца!», «Поразительное развитие яйца!». Как будто за одну ночь яйцо совершило какую-то удивительную метаморфозу, кардинальным образом переделав себя в курицу.

Но как это выглядит с позиции курицы? Совсем по-другому. Пока весь мир игнорирует яйцо, цыпленок формируется, растет, развивается. С точки зрения цыпленка, сломать скорлупу – это просто еще один шаг в долгой цепи шагов. Шаг хоть и значительный, но не какой-то радикальный. Единственный шаг, который ответствен за весь процесс трансформации, как это может показаться тем, кто находится снаружи.

Это глупое сравнение, согласен. Но я использовал его, чтобы подчеркнуть очень важный вывод нашего исследования. Мы все время думали, что найдем один фактор, магический момент, который ведет к прорыву. Мы даже настаивали на этом во время наших интервью. Но руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, просто не могли свести все к одному ключевому событию или моменту, который характеризовал бы процесс трансформации. Часто они возражали даже против идеи присвоения очков и распределения различных факторов по степени значимости. В каждой компании, достигшей выдающихся результатов, хотя бы один из наших собеседников всегда говорил: «Нельзя разделить это на серию красивых маленьких фактов и факторов, или найти такой переломный момент, или выявить один решающий фактор. Это был целый комплекс мер, тесно связанных друг с другом».

Даже самое драматическое событие, с которым мы столкнулись в ходе исследования – продажу Kimberly-Clark своих комбинатов, – руководители описывали как последовательный процесс. «Дарвин не изменил направление развития компании за ночь, – сказал один из руководителей Kimberly-Clark, – он медленно шел к этому решению»^[318]. «Процесс преобразования, – сказал другой, – происходил постепенно, я думаю, никто этого даже не понял, пока не прошло несколько лет»^[319]. Конечно, продажа комбинатов стала мощным толчком, но это был только один толчок. После продажи комбинатов весь процесс превращения в компанию № 1 на рынке потребительских товаров из бумаги потребовал тысячи дополнительных оборотов маховика, маленьких и больших, которые создали инерционный момент. Потребовались годы для накопления такого потенциала, чтобы пресса признала переход Kimberly-Clark из разряда хороших компаний

в разряд великих. Журнал Forbes писал: «Когда... Kimberly-Clark решила сражаться с Procter & Gamble... журнал предсказывал катастрофу. Что за идиотская идея? Как оказалось, это не было идиотской идеей. Это было великолепной идеей»^{320}. Сколько времени прошло между двумя статьями в Forbes? *Двадцать один год.*

Таблица 8.1. «Не было чудесного момента» (выдержки из интервью)

[{321}](#)

Abbott	«Это не было ослепляющей вспышкой или озарением сверху» ⁹ . «Наша трансформация была коренной, но во многих отношениях это была просто цепочка маленьких преобразований — и это как раз то, что сделало всю программу успешной. Мы использовали поэтапный подход, и все, что мы осуществили, всегда было взаимосвязано с тем, с чего мы начинали» ¹⁰
Circuit City	«Понимание того, что надо сосредоточить все внимание на супермагазине, не появилось за одну ночь. Идея возникла в 1974 году, но мы еще в течение почти десяти лет не перешли полностью на магазины типа Circuit City Superstores, до того момента, когда мы доработали концепцию и накопили потенциал, чтобы сделать ставку на новый формат» ¹¹
Fannie Mae	«Не было чудесного события, не было поворотного момента. Это была комбинация факторов, эволюция, хотя результаты и оказались поразительными» ¹²
Gillette	«Мы не принимали серьезных осознанных решений и не запускали большой программы преобразований. Вместе и по отдельности мы начали понимать, что нужно делать, чтобы значительно улучшить наши показатели» ¹³
Kimberly-Clark	«Я не думаю, что это произошло так внезапно, как кажется. Это не случается в один день. Идеи растут, множатся и однажды превращаются в жизнь» ¹⁴
Kroger	«Это не было озарением. Мы все наблюдали за развитием супермагазинов и убедились, что именно туда движется отрасль в своем развитии. Главное, что сделал Лиль, — сказал, что мы начинаем перестраивать наш бизнес сейчас и очень целенаправленно» ¹⁵
Nucor	«Мы не принимали какого-то судьбоносного решения, которое служило бы потом отправной точкой. Это был результат ожесточенных споров и дебатов. Я не уверен, что мы точно знали, о чем спорили, до тех пор пока не оглянулись назад и не поняли, что спорили о том, кем мы должны стать» ¹⁶
Philip Morris	«Невозможно припомнить одно решающее событие, которое определило бы сдвиг от хорошего к великому, наш успех был эволюционного характера, а не революционного, мы шли от успеха к успеху. Я не знаю, было ли какое-то решающее событие» ¹⁷
Pitney Bowes	«Мы не говорили о преобразованиях. Мы довольно рано поняли, что нам нужны не перемены, а развитие, что означает, что нам надо многое начать делать по-другому. Мы поняли, что эволюция сильно отличается от преобразования» ¹⁸
Walgreens	«Не было судьбоносного собрания или божественного открытия, не было яркого света, который бы засверкал, как только что вкрученная лампочка. Это, скорее, эволюция» ¹⁹
Wells Fargo	«Это не было как один переход, который мы совершили однажды. Понемногу, шаг за шагом, основные темы становились яснее. Когда Карл стал главой фирмы, то не было какого-то большого перехода. Дик руководил одним этапом, Карл — другим, и переход получился гладким, без резких сдвигов» ²⁰

Во время работы над проектом у нас вошло в привычку спрашивать руководителей, которые посещали нашу исследовательскую лабораторию, какие результаты исследования интересуют их больше всего. Один из CEO компании спросил: «А как *они* называли то, что делали? У них для этого было какое-то название?» Отличный вопрос. Поразительно, но ответ таков: *они никак это не называли.*

Компании, которые добились выдающихся результатов, не имели названий для своих программ трансформации. Не было торжественного начала программы, плана или чувства, что что-то делается по разработанной схеме. Некоторые руководители говорили, что они даже не знали, что в компании происходят кардинальные преобразования, до тех пор пока не оказались в середине этого процесса. Все стало очевидным постфактум.

Тогда нас осенило: *чудесного момента не было* (см. [таблицу 8.1](#)). Хотя со стороны казалось, что осуществляется стремительный прорыв, для тех, кто осуществлял эти преобразования, все выглядело будничным. Это был

спокойный процесс, нацеленный на будущее, осуществление необходимых мер, одной за другой, оборот маховика за оборотом. После длительного толкания маховика в одном и том же направлении неизменно наступает момент прорыва, когда накопленная инерция начинает работать на вас. Когда я читаю лекцию по итогам нашего исследования, то для иллюстрации этого вывода часто использую один пример: баскетболисты Bruins из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе в 1960-е и начале 1970-х. Большинство поклонников баскетбола знают, что в течение двенадцати лет Bruins выиграли десять чемпионатов Национальной атлетической ассоциации колледжей (NCAA), в какой-то момент выиграв 61 игру подряд, под руководством легендарного тренера Джона Вудена^{322}.

Но вы знаете, сколько лет Вуден тренировал Bruins до первого чемпионата ассоциации? Пятнадцать. С 1948 по 1963 год Вуден был практически неизвестен, пока в 1964-м они не выиграли свой первый чемпионат. Год за годом Вуден закладывал основы будущих побед, вырабатывая принципы подбора игроков, создавая философию команды и стратегию атаки. На спокойного тренера с тихим голосом и его команду никто не обращал особого внимания до того момента, как – бах! – они достигли прорыва и начали крушить всех серьезных конкурентов, и делали это более десяти лет.

Как и в случае с Вуденом, в переходе от хорошего к великому прорыв наступает только за этапом наращивания потенциала. В некоторых случаях этот этап занимает много времени, иногда – не очень. Для Circuit City он длился девять лет, для Nucor – десять, у Gillette это заняло всего пять лет, у Fannie Mae – три года, а у Pitney Bowes – около двух лет. Но не важно, сколько это занимало времени, последовательность была всегда одна и та же: накопление потенциала, оборот за оборотом, затем накопленный потенциал создает инерционный момент и следует прорыв.

Не просто удачное стечение обстоятельств

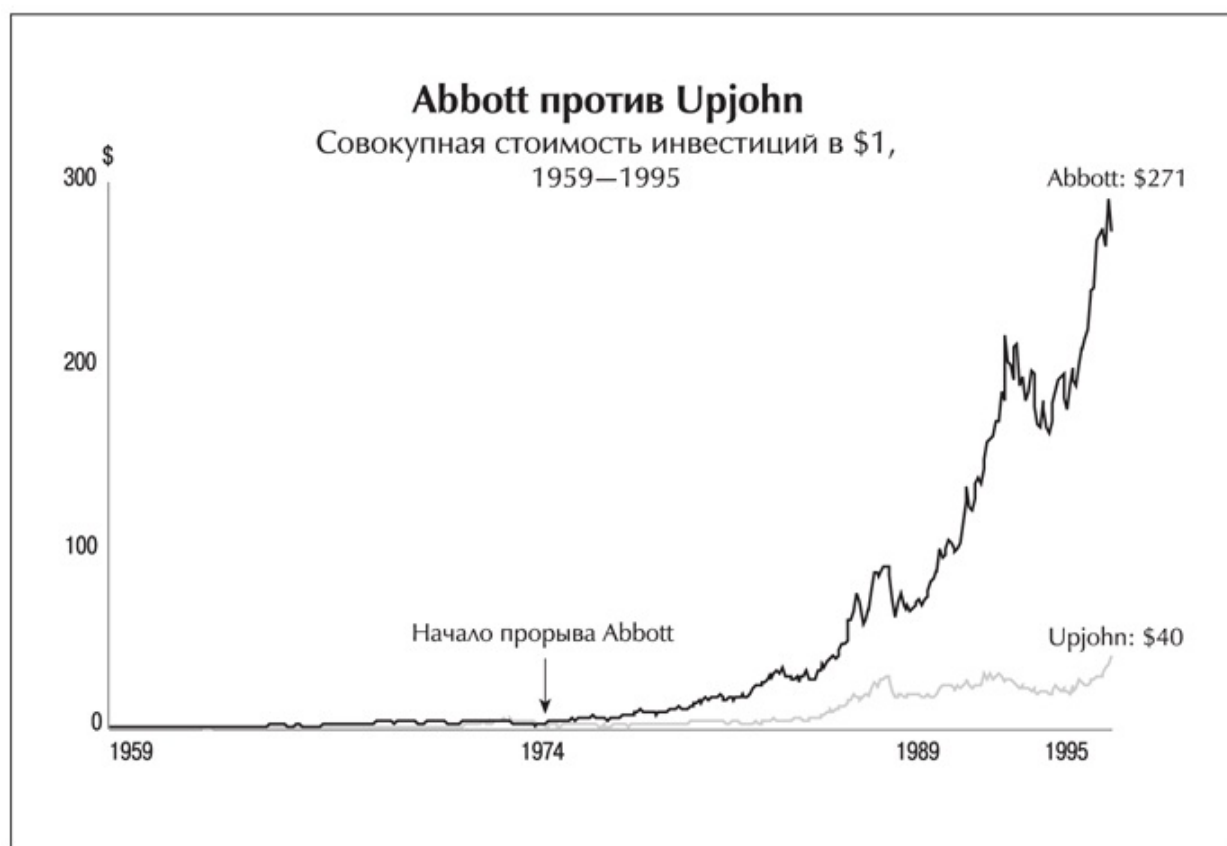
Важно понять, что следование модели маховика не связано с удачным стечением обстоятельств. Люди, которые говорят: «Ситуация не позволяет нам думать о долгосрочной перспективе» – должны помнить, что компании, которые добились выдающихся результатов, следовали этой модели, несмотря на суровые обстоятельства: отмена государственного регулирования в случае с Wells Fargo, надвигающееся банкротство в случае с Nucor и Circuit City, угроза поглощения в случае с Gillette и Kroger или ежедневные потери в \$1 млн в случае с Fannie Mae.

То же касается и способности компаний противостоять давлению Уолл-стрит. «Я просто не могу согласиться с теми, кто говорит, что не может добиться долгосрочных результатов из-за вмешательства Уолл-стрит, – сказал Дэвид Максвелл из Fannie Mae. – Мы встречались с аналитиками и рассказывали о том, что и как мы делали. Сначала многие не верили, и мы с этим смирились. Но как только трудные дни остались позади, мы год от года начали улучшать показатели. Через несколько лет благодаря достигнутым результатам наши акции стали нарасхват, и мы уже никогда не оглядывались назад»^[323]. Действительно, нарасхват. В первые годы пребывания Максвелла на посту главы фирмы акции отставали от рынка, но затем взлетели. С конца 1984 по 2000 год \$1, инвестированный в Fannie Mae, превратился в \$64, опережая рынок, который включал быстрорастущий NASDAQ конца 1990-х, почти в шесть раз.

Компании, которые добились выдающихся результатов, тоже подвергались давлению Уолл-стрит, как и компании, которые мы использовали для сравнения. Но все же успешные компании демонстрировали больше терпения и дисциплины, раскручивая маховик, несмотря на временные трудности. И в конце концов им удалось добиться исключительных результатов, с точки зрения той же Уолл-стрит.

Главное, как мы поняли – это следовать принципу маховика и справляться с краткосрочным давлением. Весьма элегантный способ был выработан Abbott Laboratories. Они назвали этот механизм Blue Plans^[58]. Каждый год Abbott сообщал аналитикам с Уолл-стрит, что их прибыль вырастет на определенную величину, например на 15 %. Одновременно они

ставили внутреннюю задачу увеличить прибыль, например, на 25 или даже 30 %. Между тем у них был перечень (в порядке значимости) новых проектов, под которые все еще нужно было найти финансирование, – «голубые планы». В конце года Abbott отчитывалась о росте, который превосходил ожидания аналитиков, но был ниже, чем их действительный рост. Затем они использовали разницу между тем, что делало счастливыми аналитиков, и тем, чего они действительно добились, и инвестировали все эти деньги в «голубые планы». Это был отличный способ сдерживать сиюминутное давление, высвобождая средства для инвестиций в будущее^{324}.



Мы не нашли ничего похожего на «голубые планы» Abbott у компании, с которой мы ее сравнивали. Руководство Upjohn, напротив, пыталось вздуть цены на акции за счет настойчивой рекламы («поверьте в наше будущее»), сладко распевая мелодию «инвестиции для роста в будущем» при отсутствии результатов в настоящем^{325}. Upjohn все время выбрасывала деньги на необдуманные проекты, такие как Rogaine – лекарство от облысения, пытаясь, минуя стадию накопления потенциала,

добиться мгновенного прорыва, выпустив один большой хит. Urjohn напоминала игрока, который делает большую ставку на красное в Лас-Вегасе и говорит: «Вот, мы инвестируем для будущего роста». Естественно, когда наступает будущее, обещанные результаты редко достигаются.

Неудивительно, что Abbott снискала репутацию компании, которая последовательно добивается своих целей, и на Уолл-стрит ее акции имеют отметку «не продавать», в то время как Urjohn – это постоянные разочарования. С 1959 года до прорыва Abbott в 1974-м показатели акций двух компаний были более или менее схожими. Затем образовался колоссальный разрыв, и доходность по акциям Urjohn упала более чем в шесть раз по сравнению с Abbott к моменту, когда Urjohn купили в 1995 году.

Подобно Fannie Mae и Abbott, все компании, которые добились выдающихся результатов, эффективно сотрудничали с Уолл-стрит, пока проходили стадию наращивания потенциала. Они просто концентрировали все свое внимание на достижении результатов, часто обещая меньше, а делая больше. По мере того как результаты улучшались, маховик раскручивался и инвесторы выказывали все больше и больше энтузиазма.

Эффект маховика

Компании, которые добились выдающихся результатов, поняли простую истину – огромная сила заключена в самом процессе последовательных улучшений. Укажите на реальные результаты, которые сначала могут быть незначительными, и покажите, как достигнутое укладывается в общую концепцию развития бизнеса. Если вы сделаете это так, что люди увидят и *почувствуют*, что потенциал растет, они встретят ваши усилия с энтузиазмом. Мы назвали это эффектом маховика, и он касается не только инвесторов, но и внутренней структуры.

Позвольте рассказать историю, случившуюся по ходу нашего исследования. В самый ответственный момент группа взбунтовалась. Бросив стенограммы интервью на стол, ребята спросили:

- Есть ли нужда продолжать задавать глупые вопросы?
- Какие глупые вопросы? – спросил я.
- По поводу самоотверженности, настойчивости и управления переменами.

– Это не глупые вопросы, – ответил я. – Это одни из самых важных вопросов.

– Ну, – сказал один из членов группы, – многие из руководителей, осуществивших преобразования, ну, это *они* думают, что это глупый вопрос. А некоторые даже не понимают этого вопроса!

– Мы должны продолжать задавать этот вопрос, – сказал я. – Мы должны быть последовательными. И кроме того, это даже интересно, что они не понимают вопроса. Так что продолжайте. Нам нужно понять, как они преодолели сопротивление персонала и даже снискали поддержку.

Я ожидал, что преодоление сопротивления, «консолидация сил», пользуясь профессиональным жаргоном, будет одной из основных проблем руководителей, которые пытаются добиться выдающихся результатов. В конце концов, практически каждый руководитель, который посетил нашу лабораторию, задал этот вопрос в той или иной форме. «Как нам изменить курс?», «Как добиться того, чтобы люди поверили в наши цели и задачи?», «Как добиться поддержки? Как сделать так, чтобы люди приняли перемены?»

К моему глубокому удивлению, вопрос консолидации ресурсов и поддержки не был основной проблемой лидеров компаний, достигших выдающихся результатов.

Эффект маховика



Определенно, руководители компаний, добившихся выдающихся результатов, опирались на поддержку и консолидировали все ресурсы. Они мастерски руководили процессом преобразований, но не тратили время на размышления о том, как добиться этого. Для них все было очевидно. Мы поняли, что при благоприятных условиях проблемы веры, поддержки, целеустремленности и готовности работать ради новых целей пропадают сами собой. Они как бы саморазрешаются.

К примеру, Kroger. Как добиться того, чтобы более 50 тысяч сотрудников (кассиры, упаковщицы, уборщицы, кладовщики и так далее) приняли радикально новую стратегию, призванную изменить аспекты деятельности компании, управляющей сетью гастрономов? Ответ: *а никак*.

Во всяком случае, не за счет какой-то программы или особого мероприятия.

Джим Херринг – руководитель 5-го уровня, который начал преобразования в Kroger, сказал, что он избегал любых попыток стимулировать процесс. Просто он сам и его команда начали вращать маховик, добиваясь конкретных результатов, доказывавших, что их планы имеют смысл. «Мы демонстрировали то, что делали, так, что люди могли видеть наши достижения, – сказал Херринг. – Мы пытались довести наши планы до успешного конца шаг за шагом, так, чтобы люди поверили делам, а не словам»^{326}. Херринг понял: чтобы обеспечить поддержку новому видению путей развития компании, нужно повернуть маховик в направлении, соответствующем этому видению, от двух оборотов к четырем, от четырех к восьми, затем к шестнадцати. Затем сказать: «Смотрите, мы это сделали, и это работает. Экстраполируйте наши сегодняшние результаты – это то, к чему мы стремимся».

Великие компании вначале не ставят гигантских задач. Напротив, они просто начинают вращать маховик, а добившись понимания ситуации, переходят к действиям, шаг за шагом, оборот за оборотом.

Nucor начала вращение своего маховика в 1965 году, сначала пытаясь избежать банкротства, затем начав строительство собственных заводов по выплавке стали, поскольку не было надежных партнеров. В Nucor открыли, что они могут делать сталь лучше и дешевле, чем кто бы то ни было, так что они построили сначала два, а потом и три дополнительных мини-завода. Появились клиенты, затем больше клиентов, затем еще больше – бах! – маховик набирает обороты, круг за кругом, месяц за месяцем, год за годом. Затем, примерно в 1975 году, Nucor осенило, что, просто толкая маховик, они могут стать № 1, самым рентабельным производителем стали в Америке. Марвин Полман: «Я помню один разговор с Кеном Иверсоном в 1975-м, он сказал: “Марв, я думаю, что мы можем стать компанией № 1 в Америке”. В 1975-м! Я спросил: “Кен, а когда ты собираешься стать № 1?” – “Не знаю, – ответил он, – но, если мы будем продолжать делать то, что делаем, я не вижу причин, почему мы не можем стать первыми”»^{327}. На это ушло больше двадцати лет, но Nucor продолжала раскручивать маховик, имея прибыли, которые превосходили прибыли любой другой компании в отрасли в списке Fortune 1000^{328}.

Позволив маховику говорить самому за себя, вы избавитесь от необходимости что-то объяснять. Люди сами сделают выводы: «Смотрите-ка, если просто продолжать делать то, что мы делаем,

можно далеко уйти!» Если люди решают воплотить потенциал в конкретные результаты, то цель достигается сама собой.

Остановитесь и задумайтесь об этом одну минуту. Что нужно больше всего людям, которые неслучайно оказались в вашей команде? Они хотят быть в команде победителей. Они хотят внести свой вклад в достижение ощутимых, конкретных результатов. Они хотят чувствовать, что создают что-то, что *работает*. Когда эти люди видят, что вы выработали простой план действий с учетом суровой реальности, план, который базируется на вашем понимании ситуации, а не на тщеславии, они, скорее всего, скажут: «Это сработает. Рассчитывайте на меня». Когда они увидят сплоченную команду менеджеров, поддерживающую этот простой план, целеустремленность лидера 5-го уровня и отсутствие у него эгоистического честолюбия, они откажутся от своего цинизма. Увидев результаты, люди почувствуют магию силы, начнут *чувствовать*, что маховик набирает обороты. Вот *тогда* большинство начнет вас поддерживать и подставит свои плечи, чтобы еще сильнее раскрутить маховик.

Порочный круг

Компании, которые мы использовали для сравнения, вели себя совершенно по-другому. Вместо спокойного, взвешенного подхода, анализа того, что должно быть сделано, и претворения в жизнь намеченного эти компании пытались запустить новые программы, обычно с большим шумом и помпой, что должно было поднять боевой дух «в войсках», но, как правило, результаты этих программ не оправдывали ожиданий. Начальники пытались найти *единственное* действенное решение, выработать *всеобъемлющую* программу, сделать *одно* спасительное открытие, найти *магический* момент, который позволил бы пропустить тяжкий этап наращивания потенциала и выйти прямо к этапу стремительного роста. Они раскручивают маховик в одном направлении, затем останавливаются, меняют направление, снова толкают его, затем снова останавливаются и снова меняют направление. После многолетнего шарахания из стороны в сторону этим компаниям не удастся накопить никакого потенциала, и они оказываются в ситуации, которую мы называли «порочный круг».

Возьмем Warner-Lambert, с которой мы сравнивали Gillette.

В 1979 году Warner-Lambert сообщила журналу Business Week, что собирается стать лидером на рынке потребительских товаров^{329}.

В 1980 году они обратились к фармацевтике, говоря: «Наша цель – это сравняться с Merck, Lilly, SmithKline – с ними и им подобными»^{330}.

В 1981 году компания снова сменила курс и вернулась к стратегии широкой номенклатуры с акцентом на рынке потребительских товаров^{331}.

В 1987 году Warner-Lambert сделала еще один резкий поворот, оставив рынок потребительских товаров и попытавшись стать как Merck. (В то же самое время компания тратила на рекламу потребительских товаров в три раза больше, чем на научные разработки. Несколько странная стратегия для компании, которая пытается опередить Merck^{332}.)

В начале 1990-х в ответ на клинтоновскую реформу системы здравоохранения компания еще раз поменяла направление и снова вернулась к широкой номенклатуре и потребительским товарам^{333}.

Каждый новый шеф Warner-Lambert приходил с новой программой и сводил на нет усилия своего предшественника. Вард Хэйген попытался добиться коренного перелома, осуществив в 1982 году дорогостоящее поглощение в бизнесе по обслуживанию больниц. Три года спустя его последователь Джо Уильямс вытаскил компанию из бизнеса

по обслуживанию больниц, что обошлось в \$500 млн^[334]. Он попытался сконцентрировать все усилия на том, чтобы обойти Merck, но его последователь снова вернулся к стратегии широкой номенклатуры с акцентом на потребительских товарах. Так и продолжалось это брожение и шатание, и каждый новый начальник пытался внести свою лепту с помощью собственной программы.

С 1979 по 1998 год Warner-Lambert пережила три коренные реструктуризации – по одной на каждого шефа, – уволив 20 тысяч человек в попытке добиться быстрых результатов. Снова и снова компания добивалась некоторых улучшений, а затем откатывалась назад, будучи не в состоянии последовательно поддерживать движение маховика от этапа накопления потенциала к этапу роста. Доходность по акциям падала относительно средних показателей по рынку, и вскоре Warner-Lambert перестала существовать как независимая компания: ее поглотила Pfizer^[335].



Пример Warner-Lambert исключителен, но обнаружилось, что все компании прямого сравнения попадали в аналогичный порочный круг (см. [приложение 8.А](#)). Хотя детали разнятся, у всех этих компаний прослеживается некоторая закономерность, и два факта заслуживают особого внимания: беспорядочные поглощения и выбор руководителя, сводящего на нет усилия своих предшественников.

Беспорядочные поглощения

Питер Друкер как-то заметил, что стремление к слияниям и поглощениям определяется не экономической целесообразностью, а верой в то, что гораздо интереснее провести день, обдумывая сделку, чем заниматься настоящей работой^[336]. И действительно, компании, которые

мы использовали для сравнения, очень хорошо усвоили мораль популярной в 1980-е наклейки для бамперов автомобилей: когда ехать становится тяжело, мы едем за покупками.

Чтобы понять, какую роль играли поглощения в процессе перехода от хороших результатов к выдающимся, мы произвели систематический качественный и количественный анализ всех поглощений и продаж подразделений, осуществленных всеми компаниями, задействованными в нашем исследовании, за десять лет до момента преобразования компании и до 1998 года. Мы не обнаружили никакой взаимосвязи в количестве или размере поглощений, но, *однако*, заметили существенную разницу в том, насколько успешными были поглощения (см. [приложение 8.В](#)).

Почему компании, достигшие выдающихся результатов, были успешнее, поглощая другие компании, особенно при крупных поглощениях? Ключ к успеху в том, что они осуществляли крупные поглощения после того, как разработали свою «концепцию ежа», а маховик набрал обороты. Они использовали поглощения как ускоритель вращения маховика, а не источник.

Компании, использованные для сравнения, напротив, зачастую пытались за счет слияния или поглощения добиться высокого темпа роста. И это никогда не срабатывало.

Очень часто в тот момент, когда основной вид деятельности был под угрозой, компании хватались за крупное поглощение, пытаясь увеличить темп роста, уйти в менее проблемные сферы бизнеса или сделать так, чтобы деятельность главы фирмы выглядела более успешной. Они никогда не пытались найти ответ на главный вопрос: что мы можем делать лучше всех в мире, что является нашим ключевым показателем и чем нам действительно нравится заниматься? Они никогда не понимали той простой истины, что вы можете купить быстрый темп роста, но не можете купить выдающиеся долгосрочные результаты. Две посредственности, соединенные вместе, никогда не станут одной великой компанией.

Руководители, которые остановили маховик

Другая часто встречающаяся тенденция среди компаний, которые попали в порочный круг: новые руководители, взяв власть в свои руки, останавливают маховик, который уже набрал обороты, и пускают его

в новом направлении. В начале 1960-х Harris Corporation использовала многие подходы великих компаний, начиная с классического наращивания потенциала, которое могло перейти в стремительный рост.

Джордж Дайвли и его последователь Ричард Таллис выработали собственную «концепцию ежа» исходя из идеи, что Harris может стать лучшей компанией в мире, применяя новые технологии в полиграфии и коммуникациях.

Хотя у них и не хватало дисциплины, чтобы неукоснительно следовать своей концепции (у Таллиса была тенденция выходить за рамки трех кругов), у компании наблюдался существенный прогресс. Она стала многообещающим кандидатом в великие компании и в 1975 году достигла этапа стремительного роста.

Затем маховик застопорилось.

В 1978 году главой фирмы стал Джозеф Бойд, работавший в компании Radiation, Inc., которую Harris приобрела за год до этого. Его первым серьезным решением на новом посту был перенос корпоративной штаб-квартиры из Кливленда в Мельбурн. Флорида – родной город Radiation, Inc., место, где у Бойда был собственный дом и 14-метровый скоростной катер Lazy Rascal^{337}.

В 1983 году Бойд остановил движение маховика, отказавшись от полиграфического бизнеса.

В то время Harris была производителем № 1 печатного оборудования в мире. Это направление являлось одним из самых рентабельных в компании, на его долю приходилось до одной трети суммарной валовой прибыли^{338}. Что же сделал Бойд с деньгами, вырученными от продажи этой корпоративной жемчужины? Он бросил все на автоматизацию работы офисов.

Но могла ли Harris стать лучшей в мире в автоматизации офисов? Вряд ли. «Ужасные» задержки с разработкой программного обеспечения привели к срыву сроков выпуска первых компьютеров Harris, а такие конкуренты, как IBM, DEC и Wang, не ждали^{339}. Затем в попытке мгновенно достигнуть стремительного роста Harris потратила *треть* своего акционерного капитала на приобретение Lanier Business Products – компании, которая плелась в хвосте бизнеса текстовых процессоров^{340}. Журнал Computerworld писал: «Бойд решил сделать бизнес автоматизации офисов основным... К сожалению, у компании есть все, кроме продукта для офисов. Попытка разработать и выпустить текстовый процессор окончилась жалким провалом... продукт не отвечал требованиям

рынка»[\[341\]](#).

Маховик, который крутился с большой скоростью, после Дайвли и Таллиса сошел с оси, подскочил в воздух, а потом рухнул и встал. С конца 1973 до 1978 года Harris опережала рынок более чем в пять раз. Но с 1978 до конца 1983 года Harris отстала на 39 %, а к 1988-му – более чем на 70 %. Порочный круг пришел на смену маховику.

Концепция маховика как обобщающая идея

Когда я думаю о компаниях, которые добились выдающихся результатов, у меня в голове все время крутится одно слово – *последовательность*. Другое определение было предложено профессором физики Р. Дж. Петерсоном – это согласованность (когерентность). «Сколько будет один плюс один? – спросил он и сделал паузу для большего эффекта. – Четыре! В физике мы называем это “когерентность” – когда один фактор оказывает усиливающее воздействие на другой. Читая о маховике, я все время думал о принципе когерентности».

Но как бы вы это ни называли, основная идея та же самая: каждый элемент системы оказывает воздействие на другие ее элементы, и вместе они образуют единое целое, намного более мощное, чем сумма отдельно взятых частей. Это возможно только благодаря долговременной последовательности в действиях нескольких поколений. Только так вы можете добиться максимальных результатов.

В некотором смысле вся эта книга – открытие и описание тех элементов, которые необходимы на этапе наращивания потенциала и на этапе стремительного роста (таблица 8.2).

Таблица 8.2. Как понять, маховик это или порочный круг

Признаки того, что у компании маховик. (Компании, которые добились выдающихся результатов)	Признаки того, что компания в порочном круге. (Компании, которые мы использовали для сравнения)
Следование схеме: от наращивания потенциала к стремительному росту	Пропуск этапа наращивания потенциала и попытка совершить скачок к быстрому росту
Стремительный рост после накопления потенциала, которое идет шаг за шагом, оборот за оборотом, — это естественный эволюционный процесс	Запуск больших программ, кардинальные преобразования, революции и хроническое реструктурирование в постоянной надежде найти чудесный момент или нового спасителя
Способны смотреть в глаза действительности, чтобы определить, какие шаги необходимы для наращивания потенциала	Следование моде и ажиотаж; не способны открыто смотреть на факты
Добиваются последовательности, согласуя все действия со своей «концепцией ежа», неизменно остаются внутри пространства, очерченного тремя кругами	Хроническая непоследовательность, шараханье из стороны в сторону, уход далеко от точки пересечения трех кругов
Следование принципу: сначала дисциплинированные люди (сначала кто), потом дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия	Сразу приступают к действиям, не организовав мышление и не набрав нужных людей себе в команду
Чтобы ускорить развитие, связывают соответствующие технологии с собственной концепцией ведения бизнеса	Реакция на технологический прогресс как у маленького цыпленка; боятся остаться позади
Осуществление поглощений после того, как достигнут стремительный рост (если вообще осуществляют поглощения), чтобы приумножить потенциал	Осуществление крупных поглощений до того, как накоплен достаточный потенциал
Нет усилий для поддержки, консолидации ресурсов; ускорение маховика заразительно	Больше усилий для поиска поддержки и консолидации, предлагают все новые пути развития
Результаты говорят сами за себя	Призывы поверить в будущее как компенсация за отсутствие результатов сегодня
Последовательность; каждое новое поколение опирается на достижения предыдущего; маховик продолжает наращивать обороты	Непоследовательность, каждый новый руководитель выбирает новый путь; маховик стопорится, и компания попадает в порочный круг

Анализируя все элементы концепции, мы видим, что каждый фактор работает в совокупности с другими, это формирует тенденцию и каждый компонент подталкивает маховик.

Все начинается с руководителя 5-го уровня, который естественным образом действует в рамках «концепции маховика». Он не заинтересован

в громких программах, которые демонстрируют всем, что он *Лидер*. Он заинтересован в спокойном, последовательном процессе раскручивания маховика, что приносит конкретные *Результаты*!

Набрать нужных людей в команду и убрать ненужных, а также обеспечить нужным людям соответствующие места – вот важные шаги на стадии наращивания потенциала; это нужно для того, чтобы раскрутить маховик. Также важно помнить о парадоксе Стокдейла: «Мы не достигнем стремительного роста к Рождеству, но если будем толкать в правильном направлении, то значительно улучшим результаты». Лицом к лицу с суровой действительностью – позиция, помогающая сориентироваться и начать раскручивать маховик. Вера в конечные результаты поможет преодолеть трудные месяцы или годы периода наращивания потенциала.

Когда выработано детальное понимание трех кругов и «концепции ежа» и началось движение в направлении, которое согласуется с этой концепцией, наступит момент, когда в результатах деятельности произойдет коренной сдвиг и вы сможете использовать акселераторы, чтобы стимулировать процесс.

Главный акселератор – первым применить технологию в рамках трех кругов. Наконец, чтобы добиться стремительного роста, необходима дисциплина, позволяющая принять ряд правильных решений, согласующихся с вашей «концепцией ежа», – дисциплинированные действия, совершаемые дисциплинированными людьми с дисциплинированным мышлением. Вот и все. Это и есть суть перехода к выдающимся результатам.

Короче, если вы будете тщательно и успешно применять все вышеизложенное и последовательно толкать маховик в одном направлении, увеличивая инерцию шаг за шагом, оборот за оборотом, вы неизбежно добьетесь коренного перелома в результатах. Это, может, и не случится сегодня, или завтра, или на следующей неделе, или даже в следующем году. Но это *обязательно* случится когда-нибудь.

И когда это произойдет, вы столкнетесь с принципиально новым кругом проблем: как ускорить процесс, чтобы удовлетворять растущие ожидания. Как добиться того, чтобы маховик продолжал крутиться. Вашей задачей будет уже не перейти от хороших результатов к великим, а обеспечить долгосрочность достигнутого. И это предмет обсуждения последней главы.

Основные выводы

- Переход от хороших результатов к великим очень часто выглядит как неожиданные, революционные преобразования, но только для тех, кто находится вне компаний. Для тех, кто работает в компаниях, это выглядит как естественный поступательный процесс. Неспособность отличить конечные результаты (выдающиеся результаты) от процесса (естественного и поступательного) мешает выработке правильного представления о том, что действительно срабатывает в длительной перспективе.

- Насколько бы значительными ни были конечные результаты преобразования компаний, которые добиваются выдающихся результатов, они никогда не делаются одним махом. Не было одного решающего мероприятия, не было суперпрограммы, не было одной убийственной новации, одинокого прорыва, чудесного момента.

- Долгосрочные преобразования осуществляются по предсказуемой схеме: сначала наращивание потенциала, затем стремительный рост. Когда толкаешь гигантский маховик, требуются огромные затраты сил, чтобы сдвинуть его с места. Потом, долго и настойчиво толкая в одном направлении, вы разгоняете маховик. Затем настает момент, когда накопленная энергия начинает работать на вас.

- Компании, которые мы отобрали для сравнения, действуют по-другому и оказываются в порочном круге. Вместо того чтобы накопить потенциал оборот за оборотом, они пытаются миновать этап наращивания потенциала и добиться стремительного роста незамедлительно. Затем, не добившись желательного результата, они начинают кидаться из стороны в сторону в поисках спасения, будучи неспособны следовать одному направлению.

- Компании прямого сравнения зачастую пытаются добиться лучших результатов за счет крупных, но беспорядочных поглощений. Компании, которые добились выдающихся результатов, напротив, осуществляют крупные поглощения только *после* того, как накоплен достаточный потенциал, чтобы ускорить движение маховика.

Неожиданные заключения

- Те, кто работал в компаниях, добившихся выдающихся результатов, зачастую не догадывались, насколько масштабные перемены происходят внутри их компаний; это становилось ясно только по прошествии времени. Программы преобразований не имели названия, графика, торжественного запуска или чего-то еще, что как-то отмечало бы, *что* осуществляется

в компании.

- Руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, практически не тратили сил на «обеспечение поддержки», «поддержание боевого духа», «управление процессом перемен». При благоприятных условиях проблемы энтузиазма, поддержки, целеустремленности и работы в новых условиях решаются сами собой. Поддержка появляется *благодаря* достигнутым результатам и прогрессу, а не наоборот.

- Краткосрочное давление со стороны аналитиков с Уолл-стрит не вступает в противоречие с этой моделью. Концепция маховика не противоречит этому давлению, а помогает справляться с ним.

Глава 9

От «От хорошего к великому» к «Построенным навечно»

Дело твоей жизни и есть основной соблазн.

Пабло Пикассо

It is your Work in life that is the ultimate seduction.

Pablo Picasso^[342]



Начав исследовательский проект «От хорошего к великому», мы столкнулись с проблемой: нужно ли в нем использовать идеи книги «Построенные навечно»? В основе «Построенных навечно» лежат результаты шестилетнего исследования, выполненного в Стэнфордском университете в начале 1990-х и отвечавшего на вопрос: как успешно и надолго создать с нуля великую компанию? Мы с моим соавтором Джерри Поррасом изучили 18 выдающихся компаний, выдержавших испытание временем. Некоторые из них были основаны в XIX веке, но являлись объектом для подражания и в конце XX. Мы включили в исследование такие компании, как Procter & Gamble (год основания 1837), American Express (1850), Johnson & Johnson (1886) и GE (1892). Одна из компаний – Citicorp (Citigroup) была основана в 1812-м – это тот год, когда

Наполеон вошел в Москву! Самыми молодыми компаниями в исследовании были WalMart и Sony, основанные в 1945-м. Мы и тогда выбрали компании для прямого сравнения – 3М с Norton, Walt Disney с Columbia Pictures, Marriott с Howard Johnson, и так далее – всего 18×2. Главной целью было определить основные различия между великими компаниями, выстоявшими в течение десятилетий и даже столетий, и просто хорошими компаниями.

Когда исследовательская группа «От хорошего к великому» собралась впервые, я спросил:

– Какую роль в этом исследовании мы отведем «Построенным навечно»?

– Я не думаю, что эта книга должна играть какую-то роль, – сказал Брайан Бэгли. – Я пришел в эту группу не для того, чтобы работать над вторичным материалом.

– Я тоже, – сказал Алисон Синклэр. – Меня интересует новый проект и новый вопрос. Было бы интересно просто собрать новые материалы для вашей новой книги.

– Но подождите, – сказал я. – На предыдущее исследование мы потратили шесть лет. Мне кажется, было бы разумно отталкиваться от результатов той работы.

– Мне кажется, вы говорили, что идея нового исследования появилась, когда один из партнеров McKinsey сказал вам, что «Построенные навечно» не отвечают на вопрос, как превратить хорошую компанию в великую, – заметил Пол Вайсман. – А что если ответы разные?

Спор продолжался несколько недель. Затем Стефани Джад привела аргумент, который убедил меня.

– Мне нравятся идеи, изложенные в книге «Построенные навечно», но вот что меня беспокоит: боюсь, что, взяв «Построенные навечно» как отправную точку, мы попадем в замкнутый круг и будем необъективны.

Мне стало ясно, что если мы начнем с чистого листа, то риск потери объективности будет значительно меньше.

В самом начале было принято важное решение. Мы договорились, что проект «От хорошего к великому» будет осуществляться так, как будто бы «Построенных навечно» никогда не существовало. Казалось, это был единственный объективный способ понять и описать процесс превращения хорошей компании в великую. Таким образом, только завершив проект, мы могли бы обернуться назад и спросить: как

взаимосвязаны, если они действительно взаимосвязаны, два проекта?

Сегодня, спустя пять лет, книга закончена, и мы можем оглянуться назад и сравнить оба проекта.

Сравнение результатов двух исследований, я считаю, сводится к следующим заключениям.

1.-Когда я рассматриваю компании, «построенные навечно», я вижу подтверждение тому, что их первые руководители придерживались принципов «От хорошего к великому». Единственная разница состоит в том, что они руководили небольшими компаниями на начальном этапе их становления. Перед ними не стояла задача преобразования крупных организаций.



2.-По некоей иронии, теперь я рассматриваю «От хорошего к великому» не как продолжение книги «Построенные навечно», а как ее *преддверие*.

Используйте выводы «От хорошего к великому», чтобы добиться долгосрочных результатов, будь вы начинающая или сложившаяся компания. Потом используйте выводы «Построенных навечно», чтобы перейти от выдающихся результатов к созданию компании, которая выдержит испытание временем.

3.-Главная мысль книги «Построенные навечно»: важно понять, *что* составляет систему ценностей вашей компании и ее «смысл жизни» (нечто

большее, чем просто извлечение прибыли), и бережно сохранять это. Тогда вы сможете не просто добиться стабильных и долгосрочных результатов, но и создать поистине великую компанию на многие десятилетия.

4.-Два исследования тесно связаны, идеи одного обогащают и дополняют идеи другого. Следует особо отметить, что «От хорошего к великому» отвечает на ключевой вопрос, который был поднят, но остался открытым в книге «Построенные навечно»: что общего между «хорошим» БИХАГом и «плохим» БИХАГом^[59]?

«От хорошего к великому» как первый шаг к «Построенным навечно»

Прочитав «Построенные навечно», можно сделать вывод, что компании, выдержавшие испытание временем, тоже вначале наращивали потенциал и только затем испытали стремительный рост.

Такова эволюция WalMart, чей маховик долго набирал обороты, прежде чем закрутился с дикой скоростью. Многие думают, что Сэм Уолтон просто ворвался на сцену со своей провидческой идеей развивать розничную торговлю с большими скидками в сельской местности, что и привело к стремительному росту, характерному для начинающих компаний. Но это далеко не так.

Сэм Уолтон начал в 1945 году с одного магазина. Второй магазин он открыл только семь лет спустя. Компания Уолтона развивалась постепенно, шаг за шагом, оборот маховика за оборотом – до тех пор, пока «концепция ежа», заключающаяся в создании больших торговых центров, не оформилась как естественный эволюционный шаг к середине 1960-х. У Уолтона ушло 25 лет, чтобы вырасти из одного магазина в сеть из 38. Затем, с 1970-х до 2000 года, WalMart стал стремительно расти и настроил более трех тысяч магазинов с оборотом в \$150 млрд (да, миллиардов)^[343]. Как цыпленок (из главы о маховике) до того, как сломать скорлупу, WalMart проходил стадию инкубации в течение десятилетий. Как написал сам Уолтон: «С годами у людей сложилось впечатление, что WalMart – это... просто хорошая идея, которая вдруг стала очень успешной. Но... этот успех опирается на все, что мы делали с [1945]... И, как с большинством “неожиданных” успехов, на процесс подготовки ушло двадцать лет»^[344].

Если и есть классический пример длительного наращивания потенциала (во время которого была выработана «концепция ежа») с последующим стремительным ростом, то это WalMart. Единственная разница в том, что Сэм Уолтон следовал этой логике как предприниматель, создавая великую компанию с нуля, а не как руководитель, превращающий хорошую компанию в великую. Но основополагающая идея одна и та же^[345].



Hewlett-Packard — еще один прекрасный пример того, как работают идеи «От хорошего к великому» в начале процесса, описанного в «Построенных навечно». Например, создавая компанию, Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард пытались ответить не на вопрос *что*, а на вопрос *кто*. Они были лучшими друзьями в университете и просто хотели создать великую компанию, в которой работали бы люди с теми же ценностями и жизненными принципами. Протокол их первого заседания 23 августа 1937 года начинается с того, что они определяют сферу своей деятельности — производить и продавать электротехнические изделия — очень широко. Но затем, в том же самом протоколе, говорится: «рассмотрение вопроса, *что* производить, было отложено...»^[346].

Хьюлетт и Паккард в течение нескольких месяцев пытались придумать что-нибудь, *что угодно*, что позволило бы компании выбраться из гаража, в котором она располагалась. Они думали производить передатчики для яхт, приборы для контроля за работой кондиционеров, медицинское оборудование, усилители для фонографов и так далее. Они придумали электрические сенсоры для кегельбана, механизм, который бы двигал телескоп в определенном временном режиме, и электронный массажер для людей с лишним весом. В конце концов, не важно, что именно компания

производила в начале своей деятельности, – важно то, что их работа вносила вклад в технический прогресс и они продвигались к созданию компании, в которой работали бы люди, разделяющие их убеждения и взгляды^[347]. Это была предпринимательская компания, основанная на принципе «сначала кто... затем что».

Позже, когда Hewlett-Packard разрослась, они все равно придерживались принципа «сначала кто». После Второй мировой войны, когда объемы производства сократились из-за прекращения военных контрактов, они наняли многих выдающихся специалистов, которые прежде работали в государственных исследовательских лабораториях, хотя у них и не было четкого понимания, чем эти люди будут заниматься. Вспомните закон Паккарда (глава 3): ни одна компания не может наращивать свой оборот быстрее роста ее умения нанимать нужных людей, способных обеспечить ее развитие. Хьюлетт и Паккард опирались на этот принцип всю жизнь и никогда не испытывали недостатка в высококлассных специалистах.

Хьюлетт и Паккард сами были руководителями 5-го уровня. Спустя многие годы после того, как Hewlett-Packard стала одной из крупнейших технологических компаний в мире, Хьюлетт не растерял своих исключительных человеческих качеств. В 1972 году президент Hewlett-Packard Барни Оливер написал в рекомендательном письме совету IEEE^[60], вручающему награды основателям компаний: «Успех не испортил основателей компании. Еще недавно на совещательном совете высшего руководства Хьюлетт заметил: “Послушайте, мы выросли, потому что росла наша отрасль. Нам повезло, мы оказались верхом на ракете, которая взлетела. Это не наша заслуга”. После минутного молчания, пока все переваривали это замечание, Паккард сказал: “Ну, Билл, по крайней мере, мы не упустили эту возможность”»^[348].

Мне удалось встретиться с Дэйвом Паккардом незадолго до его смерти. Хотя он был одним из первых миллиардеров Кремниевой долины, сколотивших состояние собственными силами, он продолжал жить в том же небольшом доме, который они построили с женой в 1957 году, окнами в небольшой садик. Маленькая кухня с протертым линолеумом и просто обставленная гостиная удовлетворяли человека, у которого не было нужды выставлять свое богатство напоказ – «я миллиардер, я важная персона, я успешен». «Его любимым времяпрепровождением было собираться с друзьями и побренчать на гитарах», – рассказывал Билл Терри, проработавший с Паккардом 36 лет^[349]. Паккард завещал свои \$5,6 млрд

благотворительной организации, а после его смерти семья выпустила панегирик с фотографией, где он сидит на тракторе в фермерской одежде. В тексте не упоминалось его положение одного из величайших индустриалистов XX века^{350}. Там было просто сказано: «Дэвид Паккард, 1912–1996, фермер». Действительно, 5-й уровень.

Ключевая идеология: дополнительное измерение устойчивого величия

Во время беседы с Биллом Хьюлеттом мы спросили, чем он гордится больше всего. «Оглядываясь назад, я, наверно, больше всего горжусь тем, что помог создать компанию, ценности, принципы и успех которой оказали огромное влияние на то, как управляют компаниями во всем мире»^[351]. «Путь НР»^[61] (как это стало известно) бережно охраняемая система ценностей, которая отличает компанию в большей степени, чем какой бы то ни было из ее продуктов. Эта система ценностей включает вклад в технический прогресс, уважение каждого индивидуума, ответственность перед обществом и твердую веру в то, что прибыль *не* является конечной целью компании. Эти принципы, стандартные сегодня, были радикальны и прогрессивны для 1950-х. Дэвид Паккард говорил о бизнесменах того периода: «Хотя они благоразумно вежливы в своем несогласии со мной, очевидно, что они твердо уверены, что я не один из *них* и явно не способен управлять крупной компанией»^[352].

Хьюлетт и Паккард – пример важности «дополнительного измерения», которое помогло поднять их компанию до элитного положения великих компаний, жизненно важного для перехода «От хорошего к великому» к «Построенным навечно». «Дополнительное измерение» – это философия, определяющая деятельность компании. Ее ключевая идеология отражает основные ценности и «смысл жизни» компании (помимо делания денег). Это напоминает принципы Декларации независимости («Мы принимаем эти истины как непреложные») им никогда не следуют до конца, но они всегда остаются вдохновляющим примером и ответом на вопрос, *почему* так важно, что мы есть.

Мы писали в «Построенных навечно», как Merck решила производить и продавать лекарство, помогающее от речной слепоты. Этой страшной болезнью болеют миллионы людей, ее вызывает паразитический червь, поражающий глаза и приводящий к слепоте. Поскольку поражает эта болезнь, как правило, представителей племен в удаленных районах Амазонки, у которых нет денег, Merck стала инициатором создания независимой системы дистрибуции, доставляя препарат в удаленные районы и раздавая его бесплатно миллионам людей во всем мире^[353].

Великие компании, выдержавшие испытание временем, существуют не просто для того, чтобы приносить прибыль акционерам. Для действительно великой компании прибыль и поток денежных средств становятся как кровь и вода для здорового организма: они абсолютно необходимы для жизнедеятельности, но они не являются сутью жизни.

Давайте оговоримся: Merck – не благотворительная организация и не рассматривает себя в качестве таковой. На самом деле она последовательно демонстрировала показатели лучшие, чем средние по рынку. Благодаря высокой рентабельности ее совокупная прибыль достигла почти \$6 млрд с 1946 по 2000 год. И все же, несмотря на выдающиеся финансовые показатели, Merck не считает, что целью ее существования является извлечение прибыли. В 1950 году Джордж Мерк II, сын основателя, так сформулировал философию компании: «Мы стараемся помнить, что лекарства производятся для пациентов. Не для прибыли. Прибыль последует. И, если мы помним, она не заставит себя ждать. Чем лучше мы помним, тем больше она будет»^{354}.

Важное предостережение: не существует «правильной» системы ценностей. Не важно, какие ценности вы выбрали, – всегда найдется успешная компания, которая опирается на совершенно иные принципы. Чтобы стать великой, компании не обязательно лелеять клиентов (Sony этого не делает) или уважать индивидуальность (Disney этого не делает), брать качеством (WalMart этого не делает) или социальной ответственностью (Ford этого не делает). Это было одно из самых парадоксальных заключений «Построенных навечно»: *основные ценности существенны, но, кажется, не важно, какими именно будут эти ценности.* Суть не в том, *какая* у вас система ценностей, а в том, *есть* ли она, знаете ли вы ее, строите ли вы свою деятельность, опираясь на нее, сохраняете ли ее с течением времени.



Сохранение ключевой идеологии является главной чертой великих компаний, выдержавших испытание временем. Очевидный вопрос: как, сохраняя принципы, приспосабливаться к меняющемуся миру? Ответ: следуйте принципу целостности – сохранению ключевых принципов *вместе* со стимуляцией прогресса.

Великие компании, выдержавшие испытание временем, сохраняют свои ключевые ценности и главный смысл, но их стратегии и тактики операционной деятельности адаптируются к изменениям в мире бесконечное множество раз. Это и есть магическая комбинация «сохраняйте суть и стимулируйте прогресс».

Пример Уолта Диснея иллюстрирует эту двойственность. В 1923 году

энергичный художник двадцати одного года от роду переехал из Канзас-Сити в Лос-Анджелес и попытался получить работу на одной из киностудий. Ни одна кинокомпания не хотела его брать, так что он, потратив свои скудные сбережения на прокат кинокамеры, создал собственную студию в гараже своего дяди и начал производить мультфильмы. В 1934 году Дисней сделал смелый шаг, который никто до него не предпринимал, решив создавать полнометражные мультипликационные фильмы, такие как «Белоснежка», «Пиноккио», «Фантазия» и «Бемби». В 1950-е Дисней пришел на телевидение с проектом создания клуба Микки Мауса.



Также в 1950-е Уолт Дисней совершил судьбоносное посещение нескольких парков аттракционов и ушел, испытывая отвращение, назвав их «грязными, шумными местами, которыми управляют люди бандитского

вида»^[355]. Он решил, что Дисней может построить что-то получше, возможно даже *лучшее в мире*, – и компания запустила новый бизнес парков развлечений: сначала Disney Land, а затем Walt Disney World и центр EPCOT. Со временем развлекательные парки Disney стали источником самых запоминающихся впечатлений многих семей во всем мире.

Через все эти перемены – от коротких мультфильмов до полнометражных, от клуба Микки Мауса до Disney World – компания строго придерживалась неизменной системы ценностей, включавшей пылкую веру в творческую фантазию, фанатичное внимание к деталям, противление цинизму и сохранение «магии Диснея». Дисней также внушил всем единое понимание смысла того, что должна делать его компания, а именно – дарить счастье миллионам, и особенно детям. Эта цель сохранялась, невзирая на национальные границы и время. Когда мы с женой посетили Израиль в 1995 году, то встретили человека, который распространял продукцию компании Disney на Ближнем Востоке. «Идея в том, – сказал он нам гордо, – чтобы вызвать улыбку на детском лице. Это очень важно здесь, где не хватает детских улыбок». Walt Disney представляет собой классическую иллюстрацию принципа «Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс», сохраняя ключевую идеологию неизменной, а стратегию и способы ведения бизнеса – постоянно меняющимися.

Хорошие БИХАГи, плохие БИХАГи и прочие связи между двумя концепциями

В таблице 9.1 показано, как взаимосвязаны две концепции. В общем, идеи, которые помогают перейти от хорошего к великому, создают основу для успеха концепций «Построенных навечно». Мне хотелось бы думать, что «От хорошего к великому» описывает концепции, которые *позволяют* маховику пройти этап наращивания потенциала и перейти к стремительному росту, в то время как «Построенные навечно» описывают идеи, которые позволяют ему катиться дальше в будущее, превращая компанию в символ долгосрочного успеха. Просматривая таблицу 9.1, вы заметите, что каждое из основных заключений «От хорошего к великому» дополняет и развивает все четыре ключевые идеи книги «Построенные навечно». Подводя итог, вот эти четыре идеи.

Таблица 9.1. От «От хорошего к великому» к «Построенным навечно»

Концепции «От хорошего к великому»

Связь с концепциями «Построенных навечно»*

Руководители
5-го уровня

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: руководители 5-го уровня создают компании, которые могут продолжать работать и после их ухода, а не стоящие на службе их эго и неспособные существовать независимо от них. **Гениальность союза «И»:** выдающиеся человеческие качества и профессиональная воля. **Ключевая идеология:** амбиции руководителей 5-го уровня направлены на компанию и ее цели, они ставят это выше собственного успеха. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** руководители 5-го уровня отдадут все силы для развития компании, достижения конкретных результатов, готовы даже уволить собственного брата, если это необходимо

Сначала кто...
затем что

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: принцип «сначала кто» — это как сделать часы, принцип «сначала что» — это как сказать, сколько времени. **Гениальность союза «И»:** наберите нужных людей в команду и увольте ненужных. **Ключевая идеология:** следовать принципу «сначала кто» — значит набирать таких людей, которые разделяют ваши ценности и цели, а не обладают определенным образованием и квалификацией. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** следуя принципу «сначала кто», вы будете продвигать своих сотрудников, что усилит основные ценности

Смотрите суровым
фактам в лицо (парадокс Стокдейла)

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: создание такой атмосферы, в которой открыто говорят правду, — это как создание часов, особенно если вы используете метод красных флажков. **Гениальность союза «И»:** смотрите в лицо суровым фактам действительности и сохраняйте неизменную веру в то, что вы победите (парадокс Стокдейла). **Ключевая идеология:** способность взглянуть суровым фактам в лицо помогает понять, какие ценности организации составляют ее суть, а какие ей хотелось бы иметь в качестве таковых. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** способность смотреть суровым фактам в лицо помогает понять, что должно быть сделано для развития компании

«Концепция ежа»
(Три круга)

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: создание совета подобно созданию часов. **Гениальность союза «И»:** глубокое понимание и невероятная простота. **Ключевая идеология:** круг

«что действительно вам нравится» хорошо соотносится с основными ценностями и целью компании. Только те ценности, которые действительно вызывают у вас эмоции, которым вы никогда, ни при каких обстоятельствах не измените, могут называться основными. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** хорошие БИХАГи — производное понимания; плохие БИХАГи — производное бравады. Лучшие БИХАГи находятся в центре пересечения трех кругов

Культура дисциплины

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: создание дисциплины, которая опиралась бы на волю руководителя и силу его характера, — это просто сказать, сколько времени, создание прочной культуры дисциплины — это как сделать часы. **Гениальность союза «И»:** свобода и ответственность. **Ключевая идеология:** культура дисциплины отвергает тех, кто не разделяет систему ценностей и стандарты, принятые в организации. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** когда у вас есть культура дисциплины, вы можете дать людям больше свободы для эксперимента, чтобы они могли найти свой собственный, лучший способ достичь выдающихся результатов

Технологии как акселераторы

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: технологии как акселераторы являются неотъемлемой частью часового механизма. **Гениальность союза «И»:** избегайте моды на технологии и становитесь пионером в применении новых технологий. **Ключевая идеология:** в выдающейся компании технологии подчиняются системе корпоративных ценностей, а не наоборот. **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** правильно выбранные технологии помогают раскрутить маховик и достичь БИХАГов

Маховик и порочный круг

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени: эффект маховика помогает накопить долгосрочный потенциал, который служит стимулятором работы всех сотрудников вне зависимости от харизматичного провидца. **Гениальность союза «И»:** эволюционный, последовательный прогресс и революционные, поразительные результаты. **Ключевая идеология:** порочный круг делает невозможной выработку основополагающей системы ценностей и цели в компании, люди постоянно задаются вопросом: «Кто мы? Зачем мы здесь?» **Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс:** полное соответствие принципа маховика и накопления потенциала до начала стремительного роста создает идеальные условия для выработки системы ценностей компании и стимуляции процесса перемен

* Джим Коллинз и Джерри Поррас. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением будущего. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени. Создайте организацию, которая сможет приспособиться к изменениям и пережить многие поколения руководителей и многие продукты и идеи; это невозможно, если компания создана вокруг одного великого лидера или одной великой идеи.

Гениальность союза «И». Выбирайте обе противоположности одновременно. Вместо того чтобы выбирать А или Б, попытайтесь придумать, как занять и А, и Б – принципы и прибыль, последовательность и перемены, свободу и ответственность и так далее.

Ключевая идеология. Создайте систему ценностей (важнейшие и неизменные принципы) и выберите ключевой смысл (основную причину существовать для чего-то еще, кроме делания денег) как принципы, определяющие принятие решений и вдохновляющие сотрудников в течение длительного времени.

Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс. Сохраняя ключевую идеологию как отправную точку, в то же время стимулируйте перемены, улучшения и новации во всех областях. Изменяйте подход и стратегию, сохраняя систему ценностей и цель неизменными. Устанавливайте БИХАГи, согласующиеся с вашей ключевой идеологией, и достигайте их.

Я не собираюсь обсуждать все взаимосвязи в таблице 9.1, но хотел бы отметить одну особенно важную связь между БИХАГами и тремя кругами «концепции ежа». В книге «Построенные навечно» мы определили БИХАГи как основной способ стимуляции прогресса, который позволяет в то же время сохранить самое главное. БИХАГ – это колоссальная и смелая цель, гора, на которую надо взобраться. Ясная и понятная каждому цель. БИХАГ служит объединению усилий, укрепляя командный дух по мере того, как компания приближается к финишной прямой. Как лунная программа НАСА в 1960-е, БИХАГи захватывают воображение, очаровывают людей.

Однако как ни интересны БИХАГи, мы не ответили на главный вопрос. *В чем разница между хорошим и плохим БИХАГом?* Доплыть от Австралии до Новой Зеландии было бы для меня хорошим БИХАГом, но я бы утонул! Теперь мы можем ответить на этот вопрос, опираясь на исследование компаний, которые перешли от хорошего к великому.

Плохой БИХАГ, как мы выяснили, – производное бравადы; хороший БИХАГ – производное понимания ситуации. И действительно, понимание ситуации в рамках концепции трех кругов + смелость БИХАГов = сильная, волшебная смесь.

Превосходный пример – Boeing 1950-х. До 1950-х Boeing специализировалась на выпуске больших самолетов для военных целей: Б17 – летающая крепость, Б29 – летающая суперкрепость и Б52 – межконтинентальный бомбардировщик, стратокрепость^{356}. У Boeing, однако, не было репутации на рынке гражданских самолетов, и авиалинии не выказывали особого интереса к покупке ее самолетов. («Там, у себя в Сиэтле, вы делаете отличные бомбардировщики. Так почему бы вам не продолжать их делать», – говорили в ответ на их запросы.) Сегодня кажется естественным, что большинство перелетов осуществляется самолетами Boeing, но в 1952 году почти никто, кроме военных, не летал на них^{357}.

В 1940-е Boeing не занималась гражданской авиацией, в которой имела прочные позиции McDonnell Douglas, производившая небольшие самолеты с винтовыми двигателями^{358}. В начале 1950-х Boeing увидела возможность обойти McDonnell Douglas, соединив свой опыт производства крупных самолетов со знаниями в области производства реактивных авиадвигателей. С руководителем 5-го уровня по имени Билл Аллен менеджеры Boeing обсуждали целесообразность перехода в коммерческую сферу. Они поняли, что, хотя *десять лет назад* Boeing и не была лучшим производителем гражданских самолетов, опыт, накопленный в производстве реактивных самолетов и больших летательных аппаратов для военных целей, сделает это возможным. Они также поняли, что экономические показатели рынка гражданских самолетов будут превосходить показатели рынка военных заказов, и, что еще более важно, они были захвачены идеей создания пассажирского самолета.

Три круга «концепции ежа»



* Включает систему ценностей и главный смысл.

Так в 1952 году Билл Аллен и его команда приняли решение потратить четверть акционерного капитала компании на строительство прототипа реактивного самолета для гражданских целей^[359]. Они построили Boeing 707 и сделали ставку на то, что компания станет ведущим производителем самолетов в мире. Через три десятилетия, выпустив пять самых успешных моделей пассажирских самолетов в истории гражданской авиации (707, 727, 737, 747 и 757), Boeing стала абсолютным, неоспоримым лидером в строительстве пассажирских самолетов во всем мире^[360]. Только в конце 1990-х Boeing был брошен вызов, и то для этого потребовался правительственный консорциум нескольких стран, который создал Airbus^[361].

Главное: БИХАГ компании Boeing, огромный и дерзкий, не был случайно выбранной целью. Эта цель была выработана на основе трех кругов. Руководители Boeing понимали, что: 1) компания *могла бы стать* лучшей в мире в производстве коммерческих самолетов, хотя она прежде и не работала на этом рынке; 2) переход значительно улучшил

экономические показатели Boeing, увеличив рентабельность на каждую выпущенную модель; 3) люди Boeing были одержимы этой идеей. В этот решающий момент Boeing действовала, основываясь на понимании, а не на браваре, и именно поэтому она остается великой компанией.

Пример Boeing иллюстрирует важный вывод: чтобы оставаться великой компанией, надо, с одной стороны, не покидать пространство, ограниченное тремя кругами, но, с другой стороны, изменять то, что в разное время подразумевается под этими тремя кругами. В 1952 году Boeing не покидала пространства трех кругов и не изменяла своей идеологии, но она создала новые увлекательные БИХАГи и соединила свою «концепцию ежа» с новыми целями вхождения на рынок пассажирских самолетов.

Концепция трех кругов и БИХАГ – прекрасный пример того, как взаимосвязаны идеи двух исследований, и я хотел бы предложить это как практический инструмент для создания такой связи в вашей организации. Конечно же, сама по себе связь не сделает вашу компанию великой и не обеспечит долговечности результатов. Чтобы создать великую и долговечную компанию, надо использовать все концепции обоих исследований систематически и последовательно. *Более того, если перестать делать хоть что-нибудь из рекомендуемого, организация неизбежно скатится к посредственным результатам.* Помните, намного легче стать великим, чем остаться великим. Только последовательное применение результатов обоих исследований дает реальный шанс добиться выдающихся результатов и преуспеть в долговременной перспективе.

Зачем становиться великим?

Во время перерыва на семинаре, который я вел со своими бывшими студентами в Стэнфорде, один из слушателей подошел ко мне несколько обескураженным. «Я, возможно, недостаточно честлюбив, – сказал он, – но я совсем не хочу создавать огромную^[62] компанию. Это плохо?»

«Вовсе нет, – ответил я. – Размер не имеет значения». Я рассказал ему историю о Сине Симантобе, управляющем зданием, где находится моя лаборатория. Син создал поистине великую организацию. Старый, 1892 года, дом из красного кирпича был перестроен по уникальному плану, прекрасно оформлен и обслуживался с необычайным вниманием к каждой детали, практически идеально. Если говорить о результатах, то Симантобу удалось привлечь самых интересных людей в Боулдере, создать стандарт для всех других зданий в округе и добиться самой высокой прибыльности на 1 м² площади; его предприятие – действительно самая великая организация в моем родном городе. Симантоб никогда не определял величие размером, да у него и нет для этого оснований.

Мой собеседник задумался на секунду и сказал: «Хорошо, это я принимаю, моей компании не нужно быть большой, чтобы стать великой. Но даже если так, зачем пытаться создавать великую компанию? Что, если я просто хочу добиться успеха?»

Вопрос застал меня врасплох. Человек, который задал его, начал свой бизнес очень молодым, получил юридическое образование, после чего стал предпринимателем. Он был исключительно энергичен, деятелен, обладал заразительным энтузиазмом. Из всех студентов, которых я знал в течение длительного времени, он был тем, кто вне всякого сомнения должен был добиться успеха. И именно он ставил под сомнение саму идею создания чего-то великого и прочного.

Я мог предложить два ответа.

Во-первых, я думаю, что создать что-то великое не сложнее, чем создать что-то хорошее. Статистически выдающийся успех встречается *не так уж и часто*, но он требует не больше усилий, чем вечная посредственность. И действительно, если предположить, что компании прямого сравнения являются типичными, то получается, что создание великой компании связано с *меньшими* усилиями и даже меньшим объемом работы. Красота наших выводов в том, что они способны упростить нашу жизнь, усилив нашу эффективность. Иметь *ясность* относительно того, что

важно, а что нет, – огромное облегчение.

Смысл книги не в том, чтобы добавить эти концепции к тому, что мы делаем, чтобы стало еще больше работы. Нет, смысл состоит в том, чтобы понять, что многие наши дела – пустая трата времени и сил. Если мы организуем нашу работу в соответствии с принципами книги и приостановим или совсем перестанем делать все лишнее, то наша жизнь станет проще, а результаты – лучше.

Позвольте мне привести еще один пример из жизни, последний в этой книге. Тренеры школьной команды бегунов по пересеченной местности собрались на ужин в честь победы на чемпионате штата, которую команда одержала второй год подряд. За последние пять лет команде удалось перейти от хороших результатов (в двадцатке лучших) к выдающимся (неизменный претендент на звание чемпиона штата среди мальчиков и девочек).

«Я не понимаю, – сказал один из тренеров, – почему мы победили? Мы тренируемся не больше остальных. И все, что мы делаем, так просто. Почему же?»

Он говорил о «концепции ежа» их программы тренировок, которая сводилась к простому утверждению: мы бегаем лучше всех в конце. Мы бегаем лучше всех в конце тренировок. Мы бегаем лучше всех в конце состязаний. Мы бегаем лучше всех в конце сезона, когда это особенно важно. Все связано с этой простой идеей, и тренеры знают, как добиться этого эффекта лучше, чем кто бы то ни было в штате. Например, тренер стоит на двухмильной отметке (на дистанции 3,1 мили), чтобы замерить время, когда его минуют спортсмены. Но в отличие от других команд, которые засекают *время* (минуты на каждую милю при определенной скорости), эта команда засекает *места* (на каком месте бегуны, когда они пробегают мимо тренера). Затем тренер подсчитывает не *как быстро* бегут спортсмены, а *скольких соперников они обгоняют в конце забега*, от двухмильной отметки до финиша. По результатам забега выдаются «черепа». («Череп» – это бусины в виде маленьких черепов, из которых ребята делают браслеты или ожерелья, символизирующие побежденных врагов.) Ребята научились рассчитывать темп и бегут очень уверенно: «Мы бежим лучше всех в конце, – думают они в конце трудного забега, – так что, если мне сейчас тяжело, то соперникам еще тяжелее!»

Также важно, на что они *не* тратят энергии. Когда главный тренер

возглавила программу, она думала, что ей придется устраивать веселые игры и всевозможные развлечения, чтобы заинтересовать детей, – вечеринки и экскурсии, посещения магазинов Nike и вдохновенные речи. Она быстро прекратила практически все эти отвлекающие (и отнимающие время) затеи. «Смотрите, – сказала она, – *бегать* весело, соревноваться весело, выигрывать весело. Если вас не увлекает то, что мы делаем, – подыщите себе другое занятие». Результат: количество занимающихся детей за последние пять лет почти утроилось (с 30 до 82).

Пока мальчики не выиграли первый в истории школы чемпионат штата, она не заявляла этой цели и не пыталась настраивать детей на победу. Наоборот, она позволила детям накопить потенциал и постепенно – неделя за неделей, соревнование за соревнованием – понять, что они могут победить любую команду в штате. Однажды на тренировке один мальчик сказал: «Слушайте, я думаю, мы можем выиграть штат». «Да, я тоже так думаю», – сказал другой. Тренеры никогда не упоминали чемпионат штата до тех пор, пока дети сами не увидели, что могут это сделать.

Это создало сильнейшую культуру дисциплины, которая стала возможной только тогда, когда семеро спортсменов-школьников почувствовали личную ответственность за победу в соревновании – обещание, которое они дали не тренерам, а *самим себе*. Один даже позвонил своим товарищам по команде вечером перед соревнованиями, чтобы они рано легли спать. (У тренеров нет необходимости заботиться о дисциплине в такой команде.) Выкладываясь на последней миле, обгоняя соперников («Мы лучше всех бежим в конце!»), каждый ребенок испытывает напряжение, но знает, что будет еще хуже, если он проиграет и должен будет смотреть в глаза товарищам по команде. Никто не проиграл, и команда победила всех в штате с большим отрывом.

Главный тренер перестроила программу, опираясь на принцип «сначала *кто*». Один из помощников тренера – 120-килограммовый толкатель ядра (явно не вписывается в образ худого бегуна на длинные дистанции), но он, без сомнения, нужный человек в команде, поскольку разделяет взгляды тренера и обладает качествами, необходимыми для создания выдающейся команды. Когда программа набрала обороты, она начала привлекать больше детей и еще больше тренеров. Люди хотят быть у раскручивающегося маховика, они хотят быть в команде победителей, хотят принадлежать к сильной культуре. Когда команда вешает еще один вымпел чемпиона у себя в зале, больше детей записываются в секцию, вероятность находить детей с врожденными способностями увеличивается,

команда набирает очки, появляется еще больше чемпионов, что привлекает еще больше детей, команда набирает еще больше очков и так далее – начинает работать эффект маховика.

Тратят ли эти тренеры больше сил, чем остальные, чтобы создать такую программу? Больше ли они работают? Нет! На самом деле у всех помощников тренера есть и другая работа помимо этой – они инженеры, компьютерщики, учителя. Они работают тренерами не за деньги – они выкраивают время, чтобы участвовать в создании выдающейся команды. Они просто концентрируются на нужном и не обращают внимания на ненужное. В своем деле они следуют всем принципам, описанным в этой книге, и не тратят время на что-то малозначащее. Простые, честные, открытые, ловкие – и очень веселые.

Смысл этой истории в том, что такие идеи работают. Их можно применять в любой ситуации, они сделают вашу жизнь легче, а результаты – лучше. А в процессе, может быть, вы осознаете, что создаете что-то великое. Итак, я снова спрашиваю: если это не труднее (опираясь на изложенные здесь идеи), результаты лучше, а процесс – одно удовольствие, *так почему бы вам не попытаться стать великими?*

Должен оговориться. Я *не* утверждаю, что перейти от хорошего к великому *просто*, что любая организация способна это осуществить. По определению, не каждый может быть выше среднего. Но я *утверждаю*, что стремление превратить хорошее в великое – процесс не более болезненный или утомительный, чем прозябание. Да, переход от хорошего к великому требует огромных усилий, но эти усилия позволяют накопить потенциал, который с определенного момента начинает давать больше энергии, чем было вложено вначале. Прозябание забирает больше энергии.

Но есть второй ответ на вопрос, зачем быть великим. Это и заставило нас взяться за огромный проект: поиск смысла или, точнее, поиск занятия, которое имело бы смысл.

Я спросил главного тренера бегунов по пересеченной местности, почему она стремилась добиться таких результатов. Она задумалась: «Хороший вопрос». Опять задумалась. «Трудно ответить». Опять пауза. «Я думаю... просто потому, что мне нравится то, что я делаю. Я верю в бег и в то, какую роль он может сыграть в жизни детей. Я хочу, чтобы они получали удовольствие, удовольствие от чего-то, что действительно классно».

Это неожиданный поворот: у тренера степень MBA элитной бизнес-школы и она почетный член студенческой ассоциации экономистов, победитель конкурса курсовых работ в одном из лучших университетов

мира. Однако она пришла к заключению, что то, чем занимаются ее однокурсники – инвестиционные банки на Уолл-стрит, интернет-компании, консалтинг, работа в IBM и так далее, – для нее не имеет никакого смысла. Ей эти организации нравились не настолько, чтобы стремиться сделать их великими. Так она решила искать работу, которая имела бы смысл для нее, работу, которую бы она любила так, что ответ на вопрос «Зачем добиваться выдающихся результатов?» был бы ясен. Если вы делаете то, что любите, если верите в цель, то невозможно даже представить, что вы *не* будете стараться достичь выдающихся результатов. Это данность, которая не требует доказательств.

Я попробовал представить, как ответили бы руководители 5-го уровня компаний, включенных в наше исследование, на вопрос, зачем становиться великими. Конечно же, большинство сказали бы: «Мы не великие, мы можем стать намного лучше». Но если настаивать, я думаю, они ответили бы примерно как тренер команды бегунов. Они делают то, что действительно любят, то, к чему у них страсть. Как Билл Хьюлетт, они, может быть, озабочены прежде всего созданием компании, которая благодаря системе своих ценностей и успеху повлияет на принципы управления компаниями во всем мире. Или, как Кен Иверсон, они могут чувствовать себя рыцарями, которые сражаются с деспотизмом классовых иерархий, приводящих к деградации как среди рабочих, так и среди менеджеров. Или, как Дарвин Смит из Kimberly-Clark, они могут видеть смысл в поиске совершенства, движимые стремлением сделать все, чего бы они ни касались, лучше. Или, возможно, как Лиль Эверингэм из Kroger или Корк Уолгрин из Walgreens, они выросли в бизнесе и просто любят его. Вам не нужна какая-то великая экзистенциальная идея для того, чтобы любить и отдавать все силы тому, что вы делаете (хотя, может, она у вас и есть). Что действительно важно, так это то, что вы *любите* то, что делаете.

Так что вопрос «Зачем *быть* великими?» – нонсенс. Если вы любите то, что делаете, вопрос не нуждается в ответе. Не *зачем*, а *как*?

Возможно, ваше стремление принять участие в создании чего-то великого не будет связано с вашей профессиональной деятельностью. Но это нужно найти. Если не в корпоративной жизни, то, может быть, делая лучшей вашу церковь. Если не церковь, то, возможно, благотворительную или общественную организацию или класс, в котором вы преподаете. Займитесь чем-то, что вам очень нравится, что вы действительно хотели бы делать лучше всех, и не ради того, что вы за это *получите*, а просто потому, что вы *хотите* это делать.

Действительно, вопрос не в том, зачем быть великими, а в том, что заставляет создавать великое. Если вам приходится спрашивать: «Зачем нам пытаться сделать это великим? Разве успеха недостаточно?» – значит, скорее всего, вы заняты не своим делом.

Сделав это, вы неизбежно начнете походить на руководителя 5-го уровня. В начале книги мы задались вопросом, как стать руководителем 5-го уровня, и предложили начать использовать и другие принципы, изложенные здесь. Но при каких условиях у вас достанет увлеченности и дисциплины, чтобы применить все остальные принципы и идеи? Возможно, если вы любите свою работу и ваши обязанности согласуются с вашими собственными тремя кругами.

Когда все элементы найдены и соединены вместе, то не только ваша работа становится выдающейся, но и ваша собственная жизнь – поскольку, в конце концов, невозможно прожить великую жизнь, если она бессмысленна, и очень трудно найти смысл в жизни, имея бессмысленную работу.

Душевный покой достигается через осознание того, что вы участвовали в создании чего-то прекрасного, внесли свой вклад в достойное дело. Действительно, можно достичь глубокого удовлетворения, осознав однажды, что вы не напрасно провели время тут на земле и что ваше недолгое пребывание имело смысл.

Эпилог

Часто задаваемые вопросы

Были ли изначально в списке великих компаний, помимо упомянутых одиннадцати, какие-либо компании, не вошедшие в исследование, и если да, то какие?

Только эти 11 компаний были в нашем исходном списке на основе Fortune 500, поскольку лишь они удовлетворяли всем критериям; это не репрезентативная выборка (см. [приложение 1.А](#), описание отбора). То, как мы исследовали весь набор компаний, удовлетворявших нашим критериям, увеличивает нашу уверенность в правомерности выводов. У нас нет повода волноваться, что какая-то другая выборка из списка Fortune 500 соответствует критериям перехода от хорошего к великому (с нашим или любым другим инструментарием).

Почему только 11 компаний попали в окончательный список?

Есть три основные причины. Первая: мы использовали *очень* жесткий стандарт (трехкратное превышение средних показателей по рынку в течение пятнадцати лет) как критерий выдающихся результатов. Вторая: исключительные результаты в течение пятнадцати лет – редкий параметр. Многие компании демонстрировали взлет на пять или десять лет благодаря успешному продукту или сильному лидеру, но немногим удалось удерживать высокие показатели в течение пятнадцати лет. Третья: мы искали особый характер изменения показателей – исключительные результаты в долгосрочной перспективе, которым *предшествовал* продолжительный период посредственных результатов (или того хуже). Нетрудно найти великие компании, но компании, которые осуществили бы переход от *хорошего* к *великому*, очень редки. Если соединить все эти факторы, то неудивительно, что осталось только 11 компаний.

Однако я хотел бы отметить, что «только одиннадцать» не должно никого смущать. Нам нужно было установить фильтры, и мы выработали очень жесткие критерии. Если бы мы установили более низкие барьеры, например в 2,5 раза больше, чем средний показатель доходности по рынку, тогда гораздо большее число компаний попало бы в список. Я убежден, что многие организации могут совершить путешествие от хорошего к великому, если они усвоят уроки, приведенные в этой книге. Проблема

не в статистике, а в том, что люди тратят свое время и силы не на то.

А как же статистическая значимость, учитывая, что только 11 фирм вошли в окончательный список компаний, которые добились выдающихся результатов, а общая выборка для исследования – 28 компаний (включая использованные для сравнения)?

Мы привлекли двух ведущих специалистов, чтобы они помогли решить этот вопрос: один – профессор статистики, а другой – прикладной математики. Специалист в области статистики Джефффри Т. Лафтиг из Университета Колорадо, изучив вопрос, сказал, что с точки зрения статистики здесь *нет* никаких проблем и что термин «статистическая значимость» применим только для репрезентативной выборки. «Послушайте, вы не работаете с *выборкой*, – сказал он. – Вы *отобрали* из списка Fortune 500 одиннадцать компаний, отвечающих вашим критериям. При сравнении этих одиннадцати компаний с семнадцатью отобранными для сравнения вероятность того, что ваши концепции – это случайность, практически нулевая». Когда мы попросили профессора прикладной математики Уильяма П. Бриггса проверить наш исследовательский метод, он так сформулировал вопрос: «Какова вероятность того, что ваши заключения – случайность, когда все ваши компании имеют эти характеристики, а все компании, которые вы выбрали для сравнения, не имеют этих характеристик?» Он заключил, что вероятность меньше, чем 1 из 17 миллионов. Нулевой шанс, что мы нашли 11 случайных компаний, которые чисто случайно демонстрируют такие результаты. Мы можем заключить с полной уверенностью, что те характеристики, которые мы определили в компаниях, неразрывно связаны с процессом перехода от хороших результатов к выдающимся.

Почему вы ограничили ваше исследование открытыми акционерными обществами?

Открытые акционерные общества имеют два преимущества: общепринятые нормы для того, что считать результатами их деятельности (так что можно установить жесткие критерии отбора компаний), и огромное количество доступной информации. По частным компаниям нет достаточной информации, что особенно осложнило бы работу с компаниями, отобранными для сравнения. Привлекательность открытых акционерных обществ в том, что нам не нужно их разрешение, чтобы получить все необходимые данные. Нравится им это или нет, но информация о них доступна широкой общественности.

Почему вы ограничились американскими компаниями?

Мы пришли к заключению, что строгость при отборе компаний важнее всех преимуществ международной выборки. Отсутствие сопоставимых данных по доходности акций неамериканских компаний нарушило бы наш отбор. Сравнительный анализ исключает «контекстные шумы» (одинаковые компании, отрасли, размеры, возраст и так далее) и придает больше уверенности в основательности наших заключений, что важнее широты охвата выборки. Тем не менее я уверен, что наши выводы верны для любой страны. Несколько объектов нашего исследования – глобальные компании, и те же концепции были применены во всех регионах, где они осуществляли свою деятельность. Я также полагаю, что многое из того, что мы открыли – концепция руководства 5-го уровня и принцип маховика, – *американцам* будет проглотить труднее, чем представителям других культур.

Почему high-tech компании не попали в ваш список?

Большинство компаний сектора высоких технологий было исключено, поскольку они не укладываются в нашу схему «от хорошего к великому». Нам надо, чтобы история компании насчитывала как минимум 30 лет, чтобы войти в исследование (15 лет удовлетворительных результатов, за которыми следуют 15 лет выдающихся результатов). Из всех компаний в области высоких технологий, существующих больше 30 лет, ни одна не следовала такой схеме развития. У Intel, например, не было пятнадцатилетнего периода хороших результатов; Intel всегда была великой. Если бы мы повторили это исследование через 10 или 20 лет, я бы предположил, что большая часть списка состояла бы из компаний high-tech.

Насколько применима книга «От хорошего к великому» к компаниям, которые уже великие?

Я предполагаю, что они используют и «От хорошего к великому», и «Построенные навечно», чтобы лучше понять, почему они стали великими, и продолжать делать то, что позволит им удерживать эти показатели. Как учил Роберт Бегельман, один из моих любимых профессоров в Стэнфорде: «Самая большая опасность в бизнесе и личной жизни, помимо откровенного провала, – быть успешным без ясного понимания, что сделало вас успешным».

Как вы объясните трудности, с которыми недавно столкнулись

компании, добившиеся выдающихся результатов?

Любая компания, не важно, насколько она великая, испытывает время от времени трудности. Нет таких компаний, чья история не отмечена спадами. У всех были подъемы и падения. Главное – это не отсутствие трудностей, а способность справиться с ними и стать еще сильнее.

Более того, если какая-нибудь из компаний перестанет опираться на свои принципы, она неминуемо откатится назад. Нет отдельного элемента, который делал бы компанию великой, это комбинация всех элементов, действующих вместе и *последовательно*. Два недавних случая подтверждают это.

Gillette в течение восемнадцати лет удерживала исключительные результаты, добившись того, что ее показатели в девять раз превышали средние по рынку с 1980 по 1998 год, но споткнулась в 1999-м. Мы считаем, что главная проблема состоит в том, что Gillette нужно больше дисциплины, чтобы оставаться внутри трех кругов ее «концепции ежа». Настораживают советы аналитиков: Gillette необходим харизматичный лидер со стороны, чтобы встряхнуть компанию. Если Gillette пригласит руководителя 4-го уровня, ей вряд ли удастся удерживать результаты в *долгосрочной* перспективе.



Другой случай – Nucor, у которой пик (превышение рынка в 14 раз) был в 1994 году; она значительно опустилась из-за хаоса в высшем руководстве в связи с уходом Кена Иверсона. Преемник Иверсона продержался недолго и был смещен в результате отвратительной борьбы за кресло. Один из архитекторов этого корпоративного переворота утверждал в News & Observer (11 июня, 1999, с. D1), что Иверсон из-за возраста перестал быть руководителем 5-го уровня и начал все больше демонстрировать эгоцентричные черты характера руководителя 4-го уровня. «В свои лучшие годы Кен был гигантом, но теперь он хочет унести компанию с собой в могилу». Иверсон придерживается другого мнения и утверждает, что проблема компании – в стремлении ее теперешнего руководства расширить сферу деятельности Nucor и отойти от выработанной «концепции ежа». «Иверсон только пожимает плечами, – пишет News & Observer, – и говорит, что стремление избежать широкой номенклатуры и явилось основной причиной, почему Nucor стала узкоспециализированной сталелитейной компанией с самого начала». Что бы там ни было – потеря лидера 5-го уровня, или отход от «концепции ежа», или и то и другое – будущее Nucor как великой компании на момент, когда я пишу эти строки, остается неопределенным.

Однако следует отметить, что большинство выдающихся компаний до сих пор имеют исключительные показатели. Семь из одиннадцати сохраняют поразительные результаты уже в течение более двадцати лет после своего преобразования, в среднем по 24 года, что является замечательным со всех точек зрения.

Почему вы отнесли Philip Morris к разряду великих компаний, ведь она продает табак?

Похоже, что никакая другая компания не вызывает такой антипатии, как Philip Morris. Даже если табачная компания может быть названа великой (с чем многие не согласятся), остается вопрос, сможет ли она удержать высокие показатели в долгосрочной перспективе с учетом растущей угрозы судебных преследований и социальных санкций. По некоей иронии, Philip Morris имеет самый длительный период выдающихся результатов с момента своего преобразования – 34 года, – и это единственная компания, которую мы включили в оба исследования («От хорошего к великому», «Построенные навечно»). Это не просто следствие того, что компания работает в отрасли с высокой рентабельностью, поскольку продает товары никотинозависимым потребителям. Philip Morris выкурила все другие табачные компании с рынка, включая R.J.Reynolds. Но

чтобы обеспечить себе будущее, Philip Morris должна открыто посмотреть суровой правде в лицо: со временем возрастает неприятие общественностью табачного производства. Большинство населения верит в то, что работающие в отрасли участвуют в обмане. Честно это или нет, но люди, особенно в США, готовы простить многое, но не прощают, когда им врут.

Каким бы ни было наше личное отношение к табачной промышленности (отношение было очень разное, у нас было несколько очень горячих дискуссий) и к тому факту, что Philip Morris попала в «От хорошего к великому» и в «Построенные навечно», пример данной компании весьма поучителен. Меня это привело к мысли, что для достижения выдающихся результатов неважно, *что* составляет систему ценностей компании, важно, насколько вы *верите* в выбранную систему ценностей. Это одно из заключений, которое непросто переварить, но наши данные целиком его подтверждают. (Более детальное обсуждение вопроса можно найти в главе 3 «Построенных навечно».)

Может ли у компании быть своя «концепция ежа» и исключительно разносторонняя деятельность?

Наше исследование показало, что компании с разными видами деятельности и конгломераты редко добиваются исключительных и долгосрочных результатов. Единственное очевидное исключение – General Electric, но мы можем найти этому объяснение в том, что «концепция ежа» GE очень необычна и включает в себя их статус конгломерата, объединяющего многие предприятия. Что GE делает лучше, чем любая другая компания в мире? Производит первоклассных менеджеров. По нашему мнению, это и составляет основу их «концепции ежа». И что является основным экономическим показателем деятельности GE? Прибыль на первую четверть талантливых менеджеров. Представьте себе: у вас две привлекательные возможности вложения денег, каждая из которых может принести вам несколько миллионов долларов чистой прибыли, но один проект требует в три раза больше внимания и сил самых талантливых ваших менеджеров, чтобы добиться этой прибыли. Тот, который требует меньшего количества энергии, соответствует «концепции ежа», а другой нет. В конце концов, чем GE гордится больше всего? Лучшими менеджерами в мире. Это их *настоящая* страсть – больше, чем лампочки, авиадвигатели, телевизоры. «Концепция ежа» GE, как она задумана, позволяет компании работать в разных областях, оставаясь в то же время внутри пространства, ограниченного пересечением трех кругов.

Какова роль правления компании в процессе перехода от хороших результатов к выдающимся?

Во-первых, правление играет ключевую роль в выборе руководителя 5-го уровня. Советы, во главе которых находятся харизматичные лидеры, особенно «рок-звезды», – одна из самых разрушительных тенденций для здоровья и долголетия компаний. Правления должны познакомиться с характеристиками руководителей 5-го уровня, назначить их и возложить полную ответственность именно на таких лидеров. Во-вторых, нужно понять разницу между истинной *стоимостью* акций и их *ценой* на рынке. Правление не несет ответственности перед большим числом людей, владеющих акциями компании в какой-то определенный момент, это всего лишь «акциоперебежчики»; все внимание должно быть направлено на создание прочных компаний в интересах подлинных *держателей* акций. Управление акциями на сроки меньше, чем пять или десять лет, путает цену и стоимость акций и безответственно по отношению к акционерам. Для более детального ознакомления с темой рекомендую прочитать книгу «Сопrotивляясь враждебным поглощениям»^[63]. Мисс Кэмпбелл была членом совета директоров Gillette в период правления Колмана Моклера и прекрасно описывает, как ответственный совет усиленно искал ответ на вопрос, что есть цена, а что – истинная стоимость.

Может ли сегодня во главе молодой технологической компании стоять руководитель 5-го уровня?

Мой ответ состоит из двух слов: Джон Моргридж. Мистер Моргридж превратил маленькую, не очень успешную компанию в Сан-Франциско в одну из самых великих технологических компаний последнего десятилетия. Маховик раскручивается, этот незаметный и неизвестный человек взял управление в свои руки и добился того, что у компании появился лидер следующего поколения. Я сомневаюсь, чтобы вы когда-нибудь слышали о Джоне Моргридже, но, думаю, вы слышали о его компании – Cisco Systems.

Как можно следовать принципу «сначала кто», когда у нас нехватка выдающихся специалистов?

Во-первых, на верхних уровнях организации вы должны обладать волей не нанимать никого, кто не соответствовал бы вашим требованиям. *Единственный* шаг, который будет действительно очень рискованным на пути от хорошего к великому, так это если на ключевые позиции вы

назначите не тех людей. Во-вторых, расширьте ваше определение *нужных* людей, концентрируясь больше на характере и меньше на профессиональных знаниях. Профессиональные знания могут быть приобретены, но черты характера приобрести очень трудно, особенно те, которые необходимы именно вашей организации. В-третьих (и это главное), используйте экономические спады, чтобы нанимать выдающихся людей, даже если у вас нет для них определенной позиции. За год до того, как я писал эти строки, все стонали оттого, что невозможно найти талантливых специалистов: все ушли работать в интернетовские и технологические фирмы. Теперь пузырь лопнул, и десятки тысяч талантливых людей оказались на улице. Руководители 5-го уровня рассматривают это как уникальную возможность, которая появляется раз в двадцать лет, – не возможность в области технологий, а возможность в области *человеческих ресурсов*. Они воспользуются моментом и наймут столько высококлассных специалистов, сколько смогут себе позволить, а *затем* будут думать, что с ними делать.

Как использовать принцип «нужные люди на борту, а ненужные за бортом» в ситуации, когда очень трудно избавиться от ненужных людей, например в научных или государственных учреждениях?

Принципы те же, просто нужно больше времени. Один известный медицинский институт осуществил преобразования в 1960-е и 1970-е. Декан института заменил весь преподавательский состав, но это заняло два десятилетия. Он не мог увольнять работающих профессоров, но на каждое вакантное место нанимал лучших специалистов, последовательно создавая такую атмосферу, в которой *нете* люди чувствовали себя все более неуютно и в конце концов решали уйти на пенсию или перейти куда-нибудь еще. Вы также можете использовать инструмент Совета (см. главу 5 [«Концепция ежа, или Три пересекающихся круга»](#)). Добейтесь того, чтобы у вас в Совете были только *нужные* люди, и не обращайте внимания на остальных. Да, от остальных никуда не деться, но мы можем определить их на нижние палубы и не включать в Совет.

Я владелец небольшой компании. Какое отношение имеют ко мне все эти идеи?

Прямое. См. [главу 9](#), где мы рассматриваем применение идей «От хорошего к великому» в контексте малого бизнеса.

Я не глава фирмы. Что мне делать с этими выводами?

Возможности огромные. Лучший ответ, который я могу предложить, – перечитайте историю в конце главы 9 о тренере команды бегунов.

Где и как начинать?

Во-первых, ознакомьтесь с выводами исследования. Помните, ни один из выводов *сам по себе* не позволит вам добиться выдающихся результатов – вам нужны все они вместе взятые, в комплексе. Затем начинайте последовательно применять концепции, начиная с принципа «сначала *кто*» и переходя к остальным компонентам. В то же время работайте над саморазвитием, стремясь стать руководителем 5-го уровня. Я представил главы этой книги в той последовательности, в которой мы приходили к этим заключениям, так что сама книга может служить пособием. Я желаю вам удачи в вашем путешествии от хорошего к великому.

Приложения

Приложение 1.А

Проект «От хорошего к великому»

Член исследовательской группы Питер Ван Гендерен разработал критерии отбора, а затем пустился в «смертельный поход в дебри финансового анализа» за данными, необходимыми для отбора компаний, добившихся выдающихся результатов.

Отбор компаний, которые добились выдающихся результатов

Критерии отбора

1.-Деятельность компании характеризуется хорошими результатами до начала преобразований, после которых компания начинает демонстрировать выдающиеся результаты. Определение выдающихся: совокупная доходность по акциям в три раза больше, чем средняя по рынку, с момента преобразований и в течение пятнадцати лет. Определение хороших результатов: совокупная доходность по акциям, которая не превышала средний показатель по рынку более чем в 1,25 раза в течение пятнадцати лет, предшествующих преобразованиям. Дополнительно: коэффициент совокупной доходности по акциям в течение пятнадцати лет после начала преобразований должен превышать коэффициент совокупной доходности по акциям до момента начала преобразований также в три раза.

2.-Переход от хорошего к великому должен быть осуществлен *компанией*, а не *отраслью*, в которой эта компания работает. Компания должна иметь выдающиеся результаты по отношению не только к рынку, но и к отрасли.

3.-К началу преобразований это должна быть устоявшаяся компания, а не только что созданное предприятие. История компании должна насчитывать минимум 25 лет до начала преобразований. Дополнительно: это должно быть открытое акционерное общество, чьи акции продавались бы на рынке в течение по крайней мере десяти лет до начала преобразований.

4.-Преобразования должны были произойти до 1985 года, чтобы было достаточно данных для определения долгосрочности результатов компании. Преобразования компаний после 1985 года могут означать, что компании осуществили переход от хорошего к великому, но к концу исследования мы

не могли бы рассчитать их коэффициент совокупной доходности по отношению к рынку.

5.-Когда бы ни произошли преобразования, это все равно должна быть крупная действующая компания на момент осуществления отбора на следующем этапе проекта. Чтобы удовлетворять этому критерию, компания должна входить в список Fortune 500 (1995), опубликованный в 1996 году.

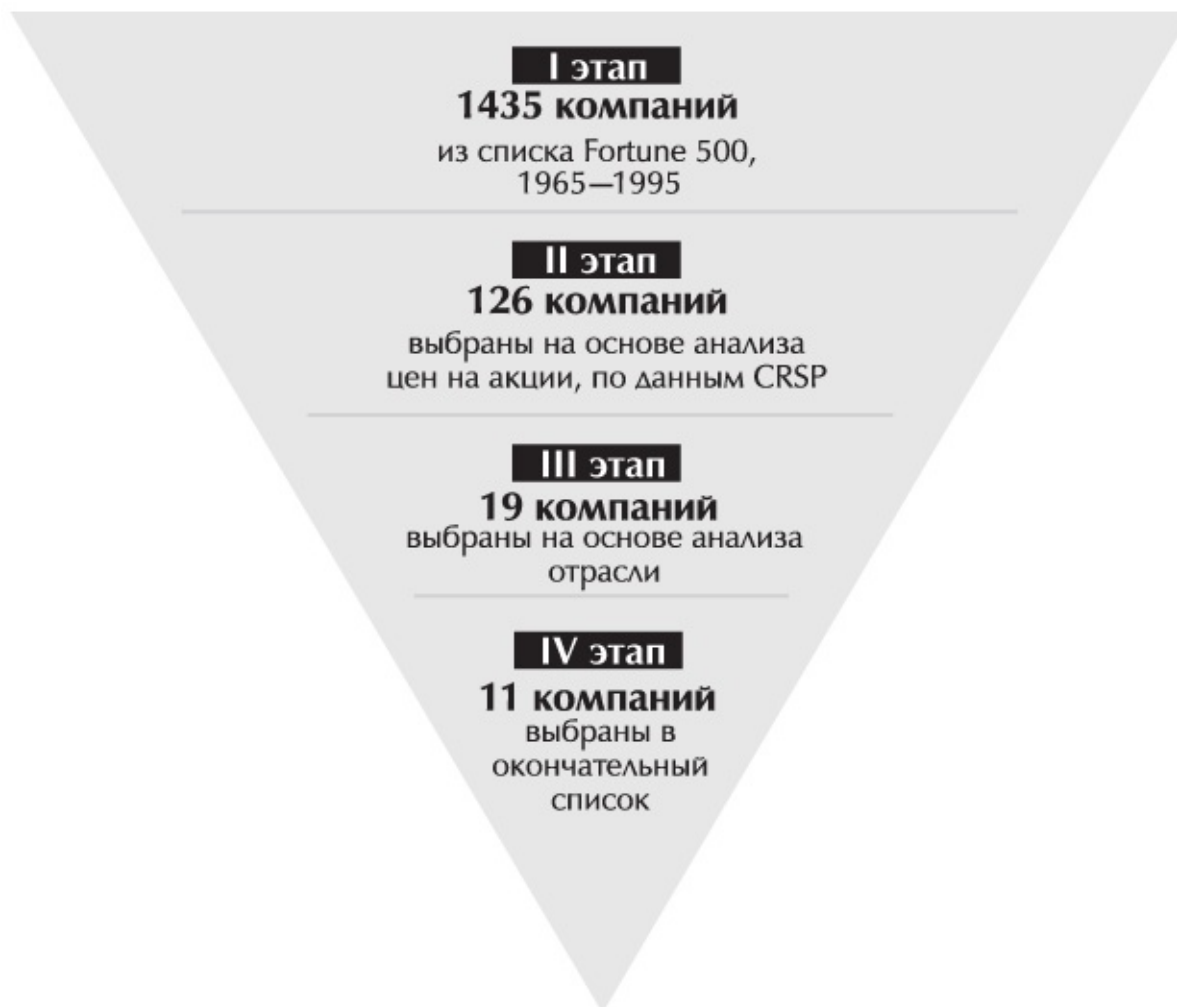
6.-К моменту осуществления анализа компания должна по-прежнему демонстрировать тенденцию к росту. Для любой компании, у которой $T + 15$ приходится на период до 1996 года, угол наклона кривой совокупной доходности по акциям по отношению к рынку с начала преобразований до 1996 года должен равняться или превосходить $3,0/15$, что необходимо, чтобы удовлетворять требованиям критерия 1 для периода $T + 15$.

Отбор

Мы использовали метод просеивания, ужесточая критерии отбора. Операция имела четыре этапа.

I этап. От полного перечня к списку из 1435 компаний

Мы решили использовать список крупнейших американских компаний, который с 1965 года публикует Fortune. Предварительно были включены все компании, входившие в этот список в 1965, 1975, 1985 или 1995 году. Всего 1435 компаний. Большинству эти списки известны как Fortune 500, хотя общее число компаний может достигать и тысячи, поскольку Fortune меняет время от времени размер и формат перечня. Две характеристики списка Fortune сделали его привлекательным для нас. Во-первых, в него входят только крупные компании (критерием является размер оборота).



Практически каждая компания в списке удовлетворяет требованию быть крупной организацией к началу преобразований. Во-вторых, все компании в списке – это открытые акционерные общества, что позволяет использовать данные по доходности их акций при дальнейшем отсеивании и анализе. Частные компании, на которые не налагаются аналогичные требования по бухучету и предоставлению информации, невозможно использовать для последовательного сравнительного анализа. Ограничение выборки компаниями из списка Fortune имеет один очевидный недостаток: в наше исследование попадают только американские предприятия. Мы пришли к заключению, что точности и последовательности в исследовании можно достичь только при работе с американскими открытыми акционерными обществами, у которых одни и те же стандарты финансовой отчетности, что перевешивает преимущества включения в выборку иностранных компаний.

II этап. От 1435 к 126 компаниям

Следующим шагом было использование данных Центра изучения котировок ценных бумаг Чикагского университета (ЦИКЦБУ) для выбора компаний, которые добились выдающихся результатов. Надо было сократить список. Для этого использовались данные по доходности акций Fortune. Fortune рассчитывает десятилетнюю доходность по акциям для каждой компании в списке с 1965 года. Используя эти данные, мы сократили список с 1435 до 126, выбрав компании, чьи показатели были значительно выше среднего за 1985–1995, 1975–1995 и 1965–1995 годы. Мы пытались найти компании, чьим результатам, превосходящим средние показатели, предшествовали годы со средними результатами. Для этого 126 компаний прошли *каждый* из следующих тестов.

Тест 1. Совокупная доходность по акциям за 1985–1995 годы превосходила совокупную доходность Fortune Industrial and Service за тот же период на 30 % (то есть доходность превосходила среднюю в 1,3 раза), *и* компания имела средние или ниже средних показатели в течение двух десятилетий до этого (1965–1985).

Тест 2. Совокупная доходность по акциям за 1975–1995 годы превосходила совокупную доходность Fortune Industrial and Service за тот же период на 30 % (то есть доходность превосходила среднюю в 1,3 раза), *и* компания демонстрировала средние или ниже средних показатели в течение десятилетия до этого (1965–1975).

Тест 3. Совокупная доходность по акциям за 1965–1995 годы превосходила совокупную доходность Fortune Industrial and Service за тот же период на 30 % (то есть доходность превосходила среднюю в 1,3 раза). Fortune не имеет данных за период до 1965 года, поэтому в наш исходный список мы решили включить все компании, которые демонстрировали выдающиеся показатели в течение более тридцати лет.

Тест 4. Компании, основанные после 1970 года, чья совокупная доходность по акциям за 1985–1995 или 1975–1995 годы превосходила совокупную доходность Fortune Industrial and Service за тот же период на 30 % (то есть доходность превосходила среднюю в 1,3 раза), но которые не удовлетворяли вышеперечисленным требованиям ввиду отсутствия в Fortune данных за ранние периоды. Это позволило нам рассмотреть компании, которые добились выдающихся результатов в последние десятилетия, хотя они и не входили в список Fortune ранее. Этот подход также позволил найти и исключить компании, чья история слишком коротка, чтобы быть компанией переходного типа.

III этап. От 126 к 19 компаниям

Используя базу данных Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета, мы проанализировали совокупную доходность по акциям компаний-кандидатов по отношению к средним показателям по рынку, пытаясь найти компании, чьи результаты были бы выдающимися. Любая компания, которая удовлетворяла хотя бы одному из критериев отсева на III этапе, была исключена из дальнейшего исследования.

Критерии III этапа. Любая компания, которая не удовлетворяла хотя бы одному критерию III этапа, была исключена.

Примечание: терминология, используемая в критериях III этапа:

Год Т – год, в который показатели начали улучшаться; год преобразований, когда доходность по акциям заметно увеличилась.

Период Х – период, когда наблюдались хорошие результаты по отношению к рынку до года Т.

Период Y – период, когда показатели заметно превышают средние по рынку сразу после года Т.

III этап, критерий отсева № 1: компания демонстрирует выдающиеся показатели в течение всего времени, нет периода Х.

III этап, критерий отсева № 2: компания демонстрирует постепенное улучшение результатов по отношению к рынку. Нет явного прорыва к исключительным результатам.

III этап, критерий отсева № 3: компания проходит процесс преобразований, но период Х короче десяти лет. Другими словами, данные по средним показателям до момента преобразований недостаточно долгосрочны, чтобы иллюстрировать фундаментальные перемены. У отдельных компаний период Х был дольше до момента преобразований, но акции начали продаваться на Нью-Йоркской и Американской фондовых биржах или бирже NASDAQ в период Х; поэтому нет данных для определения периода Х.

III этап, критерий отсева № 4: компания демонстрирует переход от ужасной производительности к средней производительности по отношению к рынку. Другими словами, мы исключили классические оборотные ситуации, когда компания вышла из нисходящего тренда и вошла в траекторию параллельно общему рынку.

III этап, критерий отсева № 5: компания осуществила преобразования, но после 1985 года. Компании, которые осуществили переход от хороших результатов к выдающимся после 1985 года, могут

быть правомерными кандидатами. Однако к окончанию исследования мы не смогли бы подтвердить, что их деятельность в течение пятнадцати лет характеризовалась доходностью по акциям, удовлетворяющей нашему 3X критерию.

III этап, критерий отсева № 6: компания улучшает свои показатели, но не может удержать их. После периода начального роста она сравнивается с рынком или начинает отставать ко времени данного исследования.

III этап, критерий отсева № 7: компания демонстрирует колебания в результатах – взлеты и падения; нет четкого периода X, периода Y или года T.

III этап, критерий отсева № 8: нет данных Чикагского университета до 1975 года, что делает невозможным определение и проверку десятилетнего периода X.

III этап, критерий отсева № 9: если имеет место тренд резкого роста (преобразования), но период, характеризующийся исключительными результатами (более чем в 20 раз выше среднего по рынку), существовал до периода X, значит, это великая компания, которая испытывала временные трудности, а не просто хорошая или посредственная компания, которая стала великой. Классический пример – Walt Disney.

III этап, критерий отсева № 10: компания была куплена, осуществила слияние или прекратила свое существование как независимая компания к моменту анализа.

III этап, критерий отсева № 11: компания демонстрирует улучшение в показателях, но не удовлетворяет требованию трехкратного увеличения по сравнению с рынком.

III этап: результаты анализа

№ Компании	Результаты
1 A F L A C Inc.	Исключена, критерий 3
2 A M P Inc.	Исключена, критерий 6
3 Abbott Labs.	Оставлена для IV этапа исследования
4 Albertson's Inc.	Исключена, критерий 1
5 Alco Standard Corp.	Исключена, критерий 3
6 Allegheny Teledyne Inc.	Исключена, критерий 6
7 ALLTEL Corp.	Исключена, критерий 2
8 American Express Co.	Исключена, критерии 6, 7
9 American Stores Co.	Исключена, критерий 6
10 Anheuser Busch Cos Inc.	Исключена, критерий 2
11 Applied Materials Inc.	Исключена, критерий 5
12 Archer Daniels Midland Co.	Исключена, критерий 6
13 Automatic Data Processing	Исключена, критерий 1
14 BANC ONE Corp.	Исключена, критерий 6
15 Bank New York Inc.	Исключена, критерий 2
16 Barnett Banks	Исключена, критерии 3, 6
17 Berkshire Hathaway Inc.	Исключена, критерий 1
18 Boeing Co.	Исключена, критерий 1
19 Browning-Ferris Industries	Исключена, критерий 3
20 Campbell Soup Co.	Исключена, критерий 2
21 Cardinal Health	Исключена, критерий 8
22 Chrysler	Исключена, критерий 6
23 Circuit City Stores Inc.	Оставлена для IV этапа исследования
24 Coca-Cola Co.	Оставлена для IV этапа исследования
25 Colgate-Palmolive Co.	Исключена, критерий 11
26 Comerica Inc.	Исключена, критерий 3
27 Computer Associates	Исключена, критерий 8
28 Computer Sciences Corp.	Исключена, критерии 6, 7
29 ConAgra Inc.	Исключена, критерий 3
30 Consecro	Исключена, критерий 8
31 CPC International (later Bestfoods)	Оставлена для IV этапа исследования
32 CSX	Исключена, критерий 8

33 Dean Foods Co.	Исключена, критерий 7
34 Dillard's	Исключена, критерий 6
35 Dover Corp.	Исключена, критерии 3, 6
36 DuPont	Исключена, критерий 11
37 Engelhard Corp.	Исключена, критерий 2
38 FMC Corp.	Исключена, критерий 7
39 Federal National Mortgage Assn	Оставлена для IV этапа исследования
40 First Interstate Bancorp	Исключена, критерий 2
41 First Union Corp.	Исключена, критерии 3, 6
42 Fleet Financial Group Inc.	Исключена, критерий 6
43 Fleetwood Enterprises Inc.	Исключена, критерий 7
44 Foster Wheeler Corp.	Исключена, критерий 6
45 GPU Inc.	Исключена, критерий 2
46 The Gap Inc.	Исключена, критерий 8
47 GEICO	Исключена, критерий 10
48 General Dynamics Corp.	Исключена, критерий 7
49 General Electric Co.	Исключена, критерии 5, 11
50 General Mills Inc.	Оставлена для IV этапа исследования
51 General Re Corp.	Исключена, критерий 2
52 Giant Foods Inc.	Исключена, критерий 6
53 Gillette Co.	Оставлена для IV этапа исследования
54 Golden West Financial Corp.	Исключена, критерий 3
55 Hasbro Inc.	Исключена, критерий 6
56 Heinz H. J. Co.	Оставлена для IV этапа исследования
57 Hershey Foods Corp.	Оставлена для IV этапа исследования
58 Hewlett-Packard Co.	Исключена, критерий 7
59 Humana Inc.	Исключена, критерии 3, 6
60 Illinois Tool Works Inc.	Исключена, критерий 2
61 Intel Corp.	Исключена, критерий 1
62 Johnson & Johnson	Исключена, критерии 6, 7
63 Johnson Controls Inc.	Исключена, критерий 6
64 Kellogg Co.	Оставлена для IV этапа исследования
65 Kelly Services Inc.	Исключена, критерии 3, 6

66 KeyCorp	Исключена, критерий 3
67 Kimberly-Clark Corp.	Оставлена для IV этапа исследования
68 Kroger Company	Оставлена для IV этапа исследования
69 Eli Lilly and Co.	Исключена, критерий 2
70 Loews Corp.	Исключена, критерии 3, 6
71 Loral Corp.	Исключена, критерий 7
72 Lowe's Companies Inc.	Исключена, критерий 2
73 MCI Communications Corp.	Исключена, критерий 7
74 Mapco Inc.	Исключена, критерии 3, 6
75 Masco Corp.	Исключена, критерии 3, 6
76 Mattel	Исключена, критерии 3, 6
77 McDonald's Corp.	Исключена, критерий 7
78 Melville	Исключена, критерий 10
79 Merck & Co Inc.	Исключена, критерий 1
80 Mobil Corp.	Исключена, критерий 2
81 Monsanto Company	Исключена, критерии 4, 5
82 Motorola Inc.	Исключена, критерий 1
83 Newell Company	Исключена, критерии 3, 6
84 Nike Inc.	Исключена, критерии 1, 7
85 Norwest Corp.	Исключена, критерий 5
86 Nucor Corp.	Оставлена для IV этапа исследования
87 Olsten Corp.	Исключена, критерии 1, 7
88 Owens Coming	Исключена, критерий 2
89 PACCAR Inc.	Исключена, критерий 2
90 PacifiCare Health Sys	Исключена, критерий 8
91 Pepsico Inc.	Оставлена для IV этапа исследования
92 Pfizer Inc.	Исключена, критерий 1
93 Phelps Dodge Corp.	Исключена, критерий 2
94 Philip Morris Cos Inc.	Оставлена для IV этапа исследования
95 Pitney Bowes Inc.	Оставлена для IV этапа исследования
96 Procter & Gamble Co.	Исключена, критерии 2, 5
97 Progressive Corp Oh	Исключена, критерии 1, 3
98 Raytheon Co.	Исключена, критерий 6

99 Reebok	Исключена, критерий 8
100 Republic New York	Исключена, критерии 3, 6
101 Rockwell International Corp.	Исключена, критерии 3, 6
102 SCI Systems Inc.	Исключена, критерий 7
103 SAFECO Corp.	Исключена, критерий 2
104 Sara Lee Corp.	Оставлена для IV этапа исследования
105 Schering Plough Corp.	Исключена, критерий 7
106 ServiceMaster Co.	Исключена, критерий 7
107 Shaw Industries Inc.	Исключена, критерии 3, 6
108 Sonoco Products Co.	Исключена, критерии 3, 6
109 Southwest Airlines Co.	Исключена, критерий 1
110 State Street Boston Corp.	Исключена, критерий 3
111 Sun TrustBanks	Исключена, критерий 8
112 SYSCO Corp.	Исключена, критерии 3, 6
113 Tandy Corp.	Исключена, критерий 6
114 Telecommunications Inc.	Исключена, критерии 3, 6
115 Turner Broadcasting	Исключена, критерий 8
116 Tyco International Ltd.	Исключена, критерии 2, 6
117 Tyson Foods Inc.	Исключена, критерии 1, 3
118 Union Carbide Corp.	Исключена, критерий 6
119 United States Bancorp	Исключена, критерий 2
120 V. F. Corp.	Исключена, критерий 6
121 Wal-Mart Stores Inc.	Исключена, критерий 1
122 Walgreens Co.	Оставлена для IV этапа исследования
123 Walt Disney	Исключена, критерий 9
124 Warner-Lambert Co.	Исключена, критерии 3, 6
125 Wells Fargo & Co.	Оставлена для IV этапа исследования
126 Winn-Dixie Stores Inc.	Исключена, критерий 7

IV этап. От 19 к 11 компаниям, которые добились выдающихся результатов

Мы хотели найти *компании*, которые осуществили преобразования, а не отрасли, которые пережили период подъема. Если компания просто оказалась в нужной отрасли в нужное время, она не включалась в окончательный список.

Чтобы не путать рост показателей компаний с отраслевым ростом, было решено повторить анализ доходности акций отобранных компаний, только на этот раз сравнивая их показатели с показателями их отраслевого индекса, а не со средними по рынку. Компании, которые продемонстрировали рост по отношению к своим отраслям, вошли в окончательный список.

Для каждой из 19 компаний были проанализированы прежние отраслевые индексы по данным Standard & Poor's и созданы выборки компаний *на время преобразований* (за пять лет). Из данных по доходности

акций были выбраны данные по доходности для компаний, вошедших в отраслевые индексы.

Если компания занималась различными видами деятельности, использовались два независимых теста. Затем был создан индекс совокупной доходности по отрасли, с которым сравнивалась доходность акций компании. Это позволило определить и исключить из исследования компании, которые не продемонстрировали роста показателей относительно отрасли.

По результатам анализа было исключено восемь компаний: Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC и General Mills примерно в 1980 году продемонстрировали стремительный взлет показателей относительно рынка, но не относительно средних показателей по пищевой отрасли; Coca-Cola и Pepsi значительно опережали рынок в 1960-м и потом снова в 1980-м, но не показали значительного роста относительно средних показателей по отрасли производства прохладительных напитков. Так осталось 11 компаний, которые удовлетворяли всем критериям четырех этапов и вошли в конечный список. (На момент исследования три компании не имели данных по доходности по акциям в течение полных пятнадцати лет: Circuit City, Fannie Mae, Wells Fargo. Данные собирали до тех пор, пока они не отвечали требованию «год $T + 15$ », что удостоверяло их трехкратное опережение рынка в течение пятнадцати лет. Таким образом, эти три компании остались в списке.)

Приложение 1.В

Проект «От хорошего к великому»

Отбор компаний для прямого сравнения

Процесс отбора компаний для прямого сравнения

Цель сравнительного анализа – сделать исследование похожим на «исторически контролируемый эксперимент». Идея проста: найти компании такого же возраста, с такими же возможностями, продуктами и успехами, как и у компаний, которые добились выдающихся результатов, на момент начала преобразований, чтобы произвести сравнительный анализ и найти те отличия, которые определили переход от хороших результатов к выдающимся. Нашей целью было найти компании, которые могли бы сделать то, что сделали выдающиеся компании, но не сделали, и задать вопрос: почему? Мы произвели последовательный и систематический анализ и ранжирование всех очевидных кандидатов для сравнительного анализа, используя шесть следующих критериев.

Соответствие характера бизнеса.

На момент преобразования кандидат должен иметь продукты или услуги, аналогичные продуктам и услугам компании, добившейся выдающихся результатов.

Соответствие размера компании.

На момент преобразования кандидат должен иметь размер оборота, сходный с размером оборота великой компании. Мы использовали очки для ранжирования на основе коэффициентов отношения размера оборота кандидата к размеру оборота соответствующей выдающейся компании на момент преобразования.

Соответствие возраста компании.

Кандидаты должны быть основаны в тот же период, что и соответствующие выдающиеся компании. Мы использовали очки для ранжирования на основе коэффициентов отношения возраста кандидатов и компаний, добившихся выдающихся результатов.

Соответствие динамики стоимости акций.

Совокупная доходность акций кандидатов должна более или менее соответствовать доходности по акциям выдающейся компании до момента преобразований, после чего доходность по акциям выдающейся компании начинает резко превосходить доходность по акциям компании, рассматриваемой для сравнения.

Тест на консерватизм.

На момент преобразования кандидат должен быть *более* успешным, чем компания, которая позже добилась выдающихся результатов: с большим оборотом, более прибыльным, с более сильной позицией на рынке и с лучшей репутацией. Это очень важный критерий – вызов компаниям, которые добились выдающихся результатов.

Проверочный критерий.

Включает два фактора: а) кандидат осуществляет свою деятельность в той же самой отрасли на момент начала исследования и б) кандидат намного менее успешен, чем соответствующая выдающаяся компания, на момент начала исследования.

Проверочный критерий и тест на консерватизм действуют в совокупности: тест на консерватизм дает возможность убедиться, что кандидат на сравнение был *сильнее*, чем компания, которая добилась выдающихся результатов, *на момент начала ее преобразования* и *слабее*, чем компания, которая добилась выдающихся результатов, *на момент начала исследования*.

Мы проранжировали кандидатов по вышеуказанным критериям по шкале от одного до четырех: **4** = кандидат идеально удовлетворяет всем критериям; **3** = кандидат удовлетворяет всем критериям, хотя существуют небольшие несоответствия, которые не позволяют присвоить ему 4; **2** = кандидат плохо удовлетворяет критериям, имеют место серьезные несоответствия; **1** = кандидат не удовлетворяет критериям.

В списке приведены все кандидаты для каждой компании из финального списка и набранные ими очки по шести критериям. Кандидат, выбранный для сравнения, указан первым.

Abbott

Upjohn	4,00
Richardson-Merrill	3,25
O.D. Searle & Co.	3,00
Sterling Drags	2,83
Schering-Plough	2,70
Bristol-Meyers	2,67
Norwich	2,67
Parke-Davis	2,40
Smith Kline Beecham	2,33
Pfizer	2,33
Warner-Lambert	2,17

Circuit City

Silo	3,40
Tandy	3,25
Best Buy	1,83

Fannie Mae

Great Western Financial Corp.	2,83
Sallie Mae	2,67
Freddie Mac	2,50
H.F. Ahmanson & Co.	2,33
Household International	2,33
Continental Bancorp	2,20
First Charter	1,60

Gillette

Warner-Lambert	2,67
Avon	2,50
Procter & Gamble	2,33
Unilever	2,33
International Flavors & Fragrances	2,33
Revlon	2,33
The Clorox Company	2,33
Colgate-Palmolive	2,25
Cheesebrough-Ponds	2,00
Bic	1,50
Alberto-Culver	1,50
American Safety Razor	1,50
Purex Corporation	1,00
Faberge	1,00

Kroger

A&P	3,17
Safeway	2,58
Winn-Dixie	2,50
American Stores	2,42
Giant Foods Inc.	2,33
Jewel	2,25
Albertson's	2,08
Food Fair	1,50
Grand Union	1,00

Kimberly-Clark

Scott Paper Company*	3,50
The Mead Corporation	3,50
Crown Zellerbach	3,25
St. Regis Paper Company	3,13
International Paper	2,92
Union Camp Corporation	2,67
Georgia-Pacific	2,50
The Westvaco Corporation	2,50

Nucor

Bethlehem Steel Corporation**	3,00
Inland Steel Industries Inc.	3,00
USX	2,92
National Steel Corporation	2,60
Florida Steel	2,50
Northwestern Steel and Wire Co.	2,40
The Interlake Corporation	2,00
Allegheny Teledyne	1,83
Republic Steel Corporation	1,75
Lykes Corporation	1,60
Wheeling	1,50

Philip Morris

R.J.Reynolds Tobacco	3,50
American Tobacco	3,40
Liggett Group Inc.	3,25
Lorillard Industries	3,20

Pitney Bowes

Addressograph-Multigraph	3,42
Burroughs (ныне Unisys)	2,83
Smith Corona	2,58
Xerox	2,33
NCR	2,25
IBM	2,00
Control Data	1,33

Walgreens

Eckerd	3,42
Revco D.S. Inc.	2,67
Rite Aid Corporation	2,17

Wells Fargo

Bank of America	3,33
First Chicago	3,17
Nations Bank	3,17
Mellon	3,00
Continental Illinois	3,00
Bank of Boston	2,83
First Interstate	2,25
Norwest	2,17
First Pennsylvania	2,00
Interfirst	1,75

* Scott Paper была выбрана, поскольку являлась непосредственным конкурентом на момент начала преобразований.

** Inland набрала больше очков только в категории возраста. Bethlehem набрала больше очков в тесте на консервативность и проверочном тесте, поэтому была выбрана Bethlehem.

Приложение 1.С

Проект «От хорошего к великому»

Несостоявшиеся великие компании

Несостоявшиеся великие компании	Количество лет, когда наблюдался рост*	Коэффициент совокупной доходности по акциям к рынку за годы	Коэффициент совокупной доходности по акциям к рынку в течение следующих десяти лет **
Burroughs	10,08	13,76	0,21
Chrysler	5,67	10,54	0,69
Harris	6,42	6,63	0,16
Hasbro	6,33	35,00	0,63
Rubbermaid	10,83	6,97	0,31***
Teledyne	9,2	17,95	0,22
Median	7,92	12,15	0,26
Средний показатель для несостоявшихся великих компаний	8,125	15,14	0,37
Средний показатель для компаний, совершивших переход от хорошего к великому, за этот же период	4,91****	2,02*****	

* Количество лет с момента начала роста до его пика, затем доходность по акциям этих компаний начинает падать относительно рынка.

** Когда коэффициент доходности акций по отношению к рынку меньше 1,0, это означает снижение доходности акций по отношению к рынку. Например, если коэффициент равен 0,20, то на каждый доллар, который вы инвестируете в компанию, вы получаете на 80 % меньше, чем если бы вы инвестировали в рынок за тот же период.

*** Данные для Rubbermaid 7,17 за годы после пика, когда компанию купили.

**** Рассчитано следующим образом: для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, рассчитали коэффициент доходности по акциям относительно рынка с момента преобразований на 8,125 лет (8,125 – средний период роста доходности по акциям несостоявшихся великих компаний) и затем рассчитали средний показатель для одиннадцати компаний, которые добились выдающихся результатов, для

периода $T + 8,125$. (Инвестируйте \$1 в рынок и компанию на момент преобразований и продайте акции в $T + 8,125$.)

***** Рассчитано следующим образом: для каждой выдающейся компании рассчитали коэффициент доходности по акциям относительно рынка с момента $T + 8,125$ до $T + 18,125$ и средний для одиннадцати компаний на момент $T + 18,125$. (Инвестируйте \$1 в рынок и компанию на момент $T + 8,125$ и продайте акции в $T + 18,125$.) Если данные по компании заканчиваются до $T + 18,125$, используйте последний средний показатель. Для Wells Fargo был использован последний показатель перед слиянием компании с Norwest в 1998-м (30.10.88).

График показывает классическую тенденцию доходности акций несостоявшихся великих компаний:



Приложение 1.D

«От хорошего к великому»

Обзор хода исследования

Как только мы выбрали 28 компаний (11 компаний, которые добились выдающихся результатов, 11 компаний для прямого сравнения и 6 несостоявшихся великих компаний), были предприняты следующие шаги и произведен следующий анализ.

Кодировка документации по каждой компании

По каждой компании член исследовательской группы собрал следующие материалы:

а) все значительные статьи в прессе за всю историю компании из таких источников, как Forbes, Fortune, Business Week, The Wall Street Journal, Nation's Business, The New York Times, U.S. News, The New Republic, Harvard Business Review, The Economist, и отдельные статьи из специальных, отраслевых и прочих изданий;

б) материалы, полученные напрямую от компаний, особенно книги, статьи, выступления руководителей, внутренние публикации, годовые отчеты и другие документы;

с) книги об отрасли, компании и/или ее руководителях, опубликованные самой компанией или независимыми авторами;

д) учебные пособия для бизнес-школ по компаниям и отраслевые аналитические материалы;

е) бизнес– и отраслевые материалы, такие как Biographical Dictionary of American Business Leaders, the International Directory of Company Histories, Hoover's Handbook of Companies, Development of American Industries и прочие;

ф) годовые отчеты, финансовые отчеты, отчеты аналитиков и прочие материалы о компании, особенно в период преобразования.

Затем для каждой компании член исследовательской группы кодировал всю информацию в «документ кодировок», построенный по следующему принципу в хронологическом порядке с момента основания компании до сегодняшнего дня:

Кодировка; Категория 1: Организационные преобразования. «Серьезные» вопросы, такие как организационная структура, организационная политика и процедуры, системы, структура вознаграждения, форма собственности.

Кодировка; Категория 2: Социальные факторы. «Не такие серьезные» вопросы, такие как корпоративная культура, кадровая политика, нормы, ритуалы, мифология, анекдоты, стиль управления, формирование команды менеджеров.

Кодировка; Категория 3: Бизнес-стратегия, Стратегический процесс. Основные элементы стратегии компании. Процесс выработки стратегии. Включает важный раздел *Слияния и Поглощения*.

Кодировка; Категория 4: Рынки, Конкуренты и Внешняя среда. Главные аспекты ситуации во внешней конкурентной среде и на рынке: конкуренты, деятельность конкурентов, изменения на рынке, важные события на отечественном рынке и в мире, политика правительства, структурные изменения в отрасли, новые технологии и прочее. Также включает данные об *отношениях компании с Уолл-стрит*.

Кодировка; Категория 5: Руководство. Руководство компании: высшее руководство, СЕО, президенты, члены совета директоров. Интересные данные о преемниках, стиле руководства и так далее.

Кодировка; Категория 6: Продукты и услуги. Основные продукты и услуги за всю историю компании.

Кодировка; Категория 7: Имущество и местоположение. Все, что связано с использованием компанией физического пространства: заводы и офисы, новые помещения и так далее. Также включает информацию о местоположении компании и ее основных подразделений.

Кодировка; Категория 8: Использование технологии. Как компания использует технологии: информационные технологии, новейшие процессы и оборудование, новации и прочее.

Кодировка; Категория 9: Видение, Система ценностей, Цель и БИХАГи. Есть ли все это у компании? Если да, как она их выработала? Были ли они только на определенных этапах истории компании? Какую роль они в ней играют? Если у компании были система ценностей и «цель жизни», остаются ли они неизменными или меняются со временем?

Кодировка; Категория 10а (только для компаний прямого сравнения): Мероприятия, направленные на осуществление перехода от хорошего к великому. Попытки стимулировать и осуществлять изменения в компании в течение десяти лет до и десяти лет после момента преобразования соответствующей ей выдающейся компании.

Категория 10b (только для несостоявшихся великих компаний): Попытки осуществить преобразования. Попытки осуществить преобразования в течение десяти лет до срыва.

Категория 11 (только для несостоявшихся великих компаний): Спад после неудачных преобразований. Основные факторы, послужившие причиной неудач в преобразованиях компании в течение десяти лет.

Финансовый анализ

Мы осуществили тщательный финансовый анализ для каждой компании, исследовав все основные финансовые показатели для всех 980 совокупных лет (в среднем 35 лет на компанию для 28 компаний). Для этого потребовалось собрать данные по балансу и отчетам о прибылях и убытках и проанализировать следующие показатели для периодов до момента преобразования и после него:

- оборот, в номинальных и реальных (с поправкой на инфляцию) долларах;
- рост объема продаж;
- рост прибыли;
- рентабельность;
- возврат на продажи;
- продажи на сотрудника в номинальных и реальных долларах;
- прибыль на сотрудника в номинальных и реальных долларах;
- основные активы;
- коэффициент выплаты дивидендов;
- административные расходы как процент от продаж;
- расходы на научные разработки как процент от продаж;
- дебиторская задолженность, дней;
- оборачиваемость товарных запасов;
- возврат на акционерный капитал;
- отношение заемных и собственных средств;
- отношение долгосрочных долговых обязательств к собственным средствам;
- расходы на покрытие процентной ставки по кредитам как процент от продаж;
- отношение наивысшей цены акций к прибыли на акцию;
- отношение низшей цены акций к прибыли на акцию;

- отношение средней цены акций к прибыли на акцию.

Интервью с руководителями

Мы брали интервью у руководителей компаний и членов советов директоров, пытаясь больше встречаться с людьми, которые работали в компании в период преобразований.

Мы переработали записи всех бесед и свели материалы к основным заключениям.

Компании и количество интервью	
Abbott	8
Circuit City	8
Fannie Mae	10
Gillette	6
Kimberly-Clark	7
Kroger	6
Nucor	7
Philip Morris	6
Pitney Bowes	9
Walgreens	8
Wells Fargo	9
Всего	84

Вопросы интервью

1.-Вы могли бы кратко описать свою работу в компании – сколько лет вы работали, какие должности занимали?

2.-Как бы вы определили пять основных факторов, которые способствовали переходу к выдающимся результатам (в течение десяти лет до начала преобразований и в течение десяти лет после)?

3.-Теперь давайте вернемся к каждому из этих пяти факторов, и я хотел бы, чтобы вы распределили сто очков между ними по степени значимости (сумма очков всех пяти факторов должна равняться ста).

4.-Вы могли бы подробнее рассказать об этих пяти факторах (или хотя бы двух-трех)? Вы могли бы **привести примеры**, иллюстрирующие

влияние каждого фактора?

5.-Принимала ли ваша компания осознанное решение начать процесс преобразований в этот период?

[Если было такое решение] → Как вы думаете, **когда** компания приняла ключевые решения, которые привели к трансформации (какой примерно год)?

[Если было такое решение] → Что послужило причиной принятия решения осуществлять перемены в компании?

6.-Каким был процесс принятия основных решений и выработки стратегии во время преобразований – не то, какие были приняты решения, а то, как они были приняты?

7.-Какова была роль сторонних консультантов и советников в процессе принятия решений?

8.-Насколько по десятибалльной шкале вы были уверены в правильности принимаемых решений до того, как добились реальных результатов?

(10 – наивысшая уверенность в том, что решения приведут к успеху;

1 – вы не были уверены и действовали наудачу).

[Если уверенность была 6 или выше] → *Что вселяло в вас такую уверенность?*

9.-Как вы добились поддержки внутри компании в принятии и претворении в жизнь принятых решений? Вы можете привести **пример**, как это происходило?

10.-Что из того, что вы пытались сделать в процессе преобразований, **не** сработало?

11.-Как компания справлялась с давлением со стороны аналитиков с Уолл-стрит, осуществляя долгосрочные преобразования и инвестиции в будущее?

12.-Многие компании запускают программы преобразований, однако эти усилия не приносят **долгосрочных** результатов. Один из удивительных аспектов деятельности компаний, которые добились выдающихся результатов, – это то, что их результаты долгосрочны, это не просто кратковременные улучшения. Мы считаем, что это поразительно. → *В чем, на ваш взгляд, разница? Каковы основные факторы, позволяющие удерживать высокие показатели в течение длительного периода преобразований, а не только в течение первых лет?*

13.-Мы будем сравнивать [компанию, добившуюся в вашей отрасли выдающихся успехов] с [компанией, отобранной для сравнения], которая была в вашей отрасли на момент преобразований в вашей компании, но

не продемонстрировала существенного и долгосрочного изменения в показателях своей деятельности. Что отличало [выдающуюся компанию], что позволило ей осуществить преобразования? Другие компании могли сделать то же, что и вы, но не сделали; что такое было у вас, чего не было у них?

14.-Вы можете привести наглядный пример, или случай, или наблюдение, которое, на ваш взгляд, было бы квинтэссенцией перехода от хорошего к великому [в компании, которая добилась этого]?

15.-С кем еще, как вы думаете, мы должны встретиться? (С менеджерами, которые работали во время и после преобразования. С членами правления или с кем-то еще, кто не работал в компании, но имел отношение к ее деятельности.)

16.-Есть ли какие-то вопросы, которые мы не задали, но должны были задать?

Предмет специального анализа

Мы провели специальный анализ ряда вопросов с целью понять, что собой представляет переход от хорошего к великому. Для этого проводились систематическое сопоставление и (там, где возможно) количественный анализ ключевых факторов и отличий между великими компаниями и компаниями прямого сравнения.

Поглощения и продажа^[64] подразделений

Этот анализ ставил целью понять роль поглощений и продажи подразделений в переходе «от хорошего к великому».

Цели:

а) Какова количественная разница, если она существует, между периодами до и после преобразований великих компаний?

б) Чем отличаются великие компании в своем подходе к поглощениям и продаже подразделений от компаний прямого сравнения? Приведите данные, подтверждающие ваши заключения.

с) Чем отличаются великие компании в своем подходе к поглощениям и продаже подразделений от несостоявшихся великих компаний? Приведите данные, подтверждающие ваши заключения.

Чтобы выполнить этот анализ, была создана база данных для каждой компании, включавшая год за годом:

– список поглощений за год и всю соответствующую финансовую

информацию;

- общее число поглощений за год;
- общий совокупный размер приобретенных компаний за год;
- список продаж подразделений и всю соответствующую финансовую

информацию;

- общее число продаж подразделений за год;
- общий совокупный размер проданных за год подразделений.

Используя эти данные, мы рассмотрели восемь основных вопросов:

- 1.-Великие компании: до и после преобразований.
- 2.-Великие компании против компаний, отобранных для сравнения: до и после преобразований.
- 3.-Несостоявшиеся великие компании: до и после трансформации.
- 4.-Обобщающий анализ десятилетия до и после преобразований: великие компании против компаний прямого сравнения, против несостоявшихся великих компаний.
- 5.-Великие компании: с момента преобразований до настоящего времени.
- 6.-Великие компании против компаний прямого сравнения: с момента преобразований до 1998 года.
- 7.-Несостоявшиеся великие компании: с момента преобразований до 1998 года. Такой же анализ, как и для великих компаний, с момента Т до 1998 года, используя соответствующие даты начала процесса трансформации.
- 8.-Резюме с начала процесса преобразований до 1998 года: великие компании против компаний прямого сравнения, против несостоявшихся великих компаний.

В дополнение к этому мы также рассмотрели качественную сторону процесса поглощений и продаж подразделений, анализируя следующие вопросы: а) общая стратегия поглощений; б) общая стратегия интеграции приобретенных компаний; в) успех каждого крупного поглощения; г) успех общей стратегии поглощений.

Анализ показателей отрасли

Производя этот анализ, мы сравнили показатели компаний с показателями отраслей. Цель сравнения – определить, находились ли компании в быстрорастущих отраслях на момент преобразований. Были составлены таблицы с данными по каждой отрасли и компании, чтобы определить эту связь.

Мы сравнили каждую отрасль, в которой работали великие компании,

со всеми остальными отраслями, которые указаны в Standard & Poor's Analyst's Handbook за период с момента начала преобразований до 1995 года. Использовалась следующая процедура.

1.-Для каждой великой компании определите все отрасли, которые указаны в S&P Analyst's Handbook с года начала преобразований до 1995 года.

2.-Для каждой из этих отраслей используйте общую доходность с года начала преобразований до 1995 года, чтобы определить процентное изменение в общей доходности за этот период.

3.-Проранжируйте все отрасли в соответствии с изменениями доходности в них за этот период.

Анализ перестановки кадров среди высшего руководства

Цель этого анализа – рассмотреть изменения в составе высшего руководства в наиболее ответственный период в истории компаний.

Используя отчеты Moody's Company Information, мы рассчитали перестановку кадров в великих компаниях, сравнивая их с компаниями, отобранными для сравнения:

- средний процент уходов с поста за десятилетие после начала преобразований;

- средний процент новых назначений в течение десятилетия до начала преобразований;

- средний процент уходов с поста за десятилетие до начала преобразований;

- средний процент новых назначений за десятилетие после начала преобразований;

- средний суммарный процент перестановок в высшем руководстве за десятилетие до начала преобразований;

- средний суммарный процент перестановок в высшем руководстве за десятилетие после начала преобразований;

- то же самое за каждый год до 1998 года.

Цели:

а) Какова количественная разница в перестановке кадров среди высшего руководства в периоды до и после преобразований в великих компаниях?

б) Чем отличается перестановка кадров в великих компаниях от перестановки кадров в компаниях прямого сравнения?

с) Чем отличается перестановка кадров в великих компаниях и в несостоявшихся великих?

Глава компании

Относительно всех глав всех компаний в исследовании (великие компании, компании прямого сравнения и несостоявшиеся великие компании) были изучены следующие аспекты деятельности:

- a) стиль управления;
- b) личность руководителя;
- c) личная жизнь;
- d) как они определяли пять своих главнейших задач.

Была проанализирована работа 56 глав компаний.

Дополнительно для каждой из великих компаний, компаний прямого сравнения и несостоявшихся великих компаний мы проанализировали всю информацию, касающуюся их руководителей. Начиная с главы фирмы за десять лет до преобразований до 1997 года мы рассмотрели:

- a) приглашен ли он извне *сразу* на пост главы (то есть нанят ли CEO) (да или нет); b) количество лет в компании на момент назначения;
- c) возраст на момент назначения; d) год начала и окончания правления;
- e) количество лет на посту; f) занимаемая должность на момент назначения;
- g) факторы, которые определили назначение (почему его выбрали главой); h) образование (специализация, например юриспруденция, бизнес, научные степени и так далее); i) опыт работы и прочее (например, военная служба) до работы в компании.

Система оплаты труда высшего руководства

Этот раздел исследования ставил целью проанализировать зарплату и прочие виды вознаграждения высшему руководству компаний, вошедших в исследование. Так, для всех 28 компаний были собраны необходимые данные за десятилетие, предшествовавшее преобразованиям, до 1998 года и произведен их всесторонний анализ.

1.-Зарплата высшему руководству плюс премиальные в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

2.-Зарплата и премиальные (исключая акции и опционы) CEO в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

3.-Зарплата CEO и премиальные в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

4.-Разница между зарплатой и премиальными CEO и средней зарплатой и премиальными четырех высших руководителей в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований

и через десять лет.

5.-Средняя зарплата и премиальные всех директоров компании в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

6.-Средняя зарплата и премиальные всех директоров компании на момент начала преобразований.

7.-Зарплата и премиальные всех директоров компании на момент начала преобразований в процентном отношении к объему продаж компании.

8.-Зарплата и премиальные всех директоров компании на момент начала преобразований в процентном отношении к активам компании.

9.-Зарплата и премиальные (исключая акции и опционы) четырех высших руководителей компании в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

10.-Зарплата и премиальные четырех высших руководителей компании в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

11.-Средняя зарплата и премиальные всех директоров компании на момент начала преобразований.

12.-Зарплата и премиальные CEO в процентном отношении к чистой прибыли.

13.-Разница между зарплатой и премиальными CEO и средней зарплатой и премиальными четырех высших руководителей.

14.-Разница между зарплатой и премиальными CEO и средней зарплатой и премиальными четырех высших руководителей в процентном отношении к объему продаж.

15.-Разница между зарплатой и премиальными CEO и средней зарплатой и премиальными четырех высших руководителей в процентном отношении к чистой прибыли на момент начала преобразований.

16.-Средняя зарплата и премиальные всех директоров компании в процентном отношении к объему продаж на момент начала преобразований.

17.-Средняя зарплата и премиальные всех директоров компании в процентном отношении к чистой прибыли на момент начала преобразований.

18.-Зарплата и премиальные всех директоров компании в процентном отношении к чистой прибыли на момент начала преобразований.

19.-Зарплата и премиальные CEO (исключая акции и опционы) в процентном отношении к чистой прибыли на момент начала преобразований.

преобразований.

20.-Рыночная стоимость акций компании, переданных СЕО в виде премиальных, в процентном отношении к чистой прибыли на момент начала преобразований.

21.-Рыночная стоимость акций компании, переданных четырем высшим руководителям, в процентном отношении к объему продаж на момент начала преобразований.

22.-Рыночная стоимость акций компании, переданных четырем высшим руководителям, в процентном отношении к стоимости активов компании на момент начала преобразований.

23.-Рыночная стоимость акций компании, передаваемых каждый год четырем высшим руководителям, в процентном отношении к акционерному капиталу на момент начала преобразований.

24.-Зарплата и премиальные СЕО в процентном отношении к объему продаж на момент начала преобразований и в течение десяти лет.

25.-Зарплата и премиальные четырем высшим руководителям в процентном отношении к объему продаж на момент начала преобразований и в течение десяти лет.

Цели:

а) Какова количественная разница (если она имеется) в размере вознаграждения в период до и после трансформации в великих компаниях?

б) Чем отличаются великие компании с точки зрения структуры оплаты труда высшего руководства от компаний прямого сравнения?

с) Чем отличаются великие компании с точки зрения структуры оплаты труда высшего руководства от несостоявшихся великих компаний?

Роль сокращений

Здесь мы проанализировали великие компании, компании прямого сравнения и несостоявшиеся великие компании с точки зрения их подхода к сокращениям в стремлении улучшить результаты деятельности. Мы проанализировали:

а) число сотрудников на каждый год за период в десять лет до начала преобразований и до 1998 года;

б) сокращения как тактика, призванная улучшить показатели деятельности, за десять лет до начала преобразований и до 1998 года;

с) если сокращения были произведены – количество работников, которые были сокращены, и их процентное отношение к общему числу сотрудников.

Анализ формы собственности

Целью этого анализа было установить, есть ли разница в форме собственности великих компаний и компаний прямого сравнения. Мы рассмотрели:

- а) наличие акционеров и групп акционеров, владеющих большими пакетами акций;
- б) количество акций, принадлежащих членам совета директоров;
- с) количество акций, принадлежащих CEO.

Анализ интереса прессы

Этот раздел исследования рассматривал степень интереса прессы к великим компаниям, компаниям прямого сравнения и несостоявшимся великим компаниям.

За десять лет до и десять лет после начала преобразований для каждой из компаний мы проанализировали:

- а) общее количество статей за десять лет до и десять лет после начала преобразований и за два десятилетия вместе;
- б) общее количество статей, которые являлись темой номера, за десять лет до и десять лет после начала преобразований и за два десятилетия вместе;
- с) общее количество статей, перечисленных выше, которые говорили бы о «трансформации», «возрождении», «реструктуризации» и так далее, за десять лет до и десять лет после начала преобразований и за два десятилетия вместе;
- д) общее количество очень положительных статей. Общее количество нейтральных статей (слегка позитивных или слегка негативных), общее количество негативных статей за десять лет до и десять лет после начала преобразований и за два десятилетия вместе.

Анализ применяемых технологий

В этом разделе исследования анализировалась роль, которую играли технологии в деятельности компаний, на основе интервью с руководителями и материалов прессы:

- а) новаторство в применении новой технологии;
- б) когда начали применять новые технологии;
- с) критерии выбора и использования отдельных технологий;
- д) роль технологий в неудачах компаний прямого сравнения.

В дополнение к вопросам, рассмотренным выше, по мере осуществления проекта мы произвели серию дополнительных сравнений.

Эти сравнения носили менее детализированный характер, но все они также базировались на данных, собранных в рамках исследования.

Круг вопросов включал в себя:

- a) принятие радикальных решений на корпоративном уровне;
- b) эволюционный и революционный характер развития компании;
- c) классовость (класс высших руководителей) против эгалитаризма;
- d) причины упадка некогда великих компаний;
- e) анализ того, как компания вырабатывает собственную концепцию трех кругов, и соответствие выработанной концепции системе ценностей компании и ее главной цели;
- f) период наращивания капитала до стремительного роста;
- g) когда была выработана собственная «концепция ежа»;
- h) анализ ключевых видов деятельности и их сравнение с выработанной «концепцией ежа»;
- i) анализ преемственности и степени успеха преемников;
- j) роль высшего руководства в упадке некогда великих компаний, которые мы используем для сравнения.

Приложение 2.А

Главы компаний, выбранные среди сотрудников фирмы, против приглашенных со стороны

Таблицы показывают число СЕО каждой компании, выбранных среди сотрудников и приглашенных со стороны. Для каждой из великих компаний были включены все СЕО за десять лет до начала преобразований и до 1998 года. Для компаний прямого сравнения выполнен аналогичный анализ с использованием временного интервала соответствующей великой компании. Для каждой несостоявшейся великой компании проанализирован период за десять лет до ее неудачной попытки добиться выдающихся результатов и до 1998 года. Мы включали всех СЕО, которые, придя в компании, оставались на посту год или даже менее.

Компании, которые добились выдающихся результатов	Число гендиректоров	Число гендиректоров, пришедших извне	Пришедшие извне, %
Abbott	6	0	0
Circuit City	3	0	0
Fannie Mae	4	2	50
Gillette	3	0	0
Kimberly-Clark	4	0	0
Kroger	4	0	0
Nucor	2	0	0
Philip Morris	6	0	0
Pitney Bowes	4	0	0
Walgreens	3	0	0
Wells Fargo	3	0	0
Всего	42	2	4,76

Upjohn	6	2	33
Silo	6	4	67
Great Western	3	0	0
Warner-Lambert	5	1	20
Scott	5	1	20
A&P	7	2	29
Bethlehem	6	0	0
RJR	9	3	33
Addressograph	10	7	70
Eckerd	3	0	0
B of A	5	0	0
Всего	65	20	30,77

Несостоявшиеся великие компании	Число гендиректоров	Число гендиректоров, пришедших извне	Пришедшие извне, %
Burroughs	6	2	33
Chrysler	4	3	75
Harris	5	0	0
Hasbro	3	0	0
Rubbermaid	4	1	25
Teledyne	3	0	0
Всего	25	6	24,00
Всего по компаниям, выбранным для сравнения	90	26	28,89

Сводный анализ

	Всего генди- ректоров	Всего директо- ров, пришедших извне	%	Отноше- ние
Компании, которые добились выда- ющихся результатов	42	2	4,76	
Компании прямого сравнения	65	20	30,77	6,46
Несостоявшиеся великие компании	25	6	24,00	5,04
Всего по компаниям для сравнения	90	26	28,89	6,07

	Число ком- паний	Число компа- ний, в которые гендиректора пришли извне	%	Отноше- ние
Компании, которые добились выда- ющихся результатов	11	1	9,09	
Компании прямого сравнения	11	7	63,64	7,00
Несостоявшиеся великие компании	6	3	50,00	5,50
Всего по компаниям для сравнения	17	10	58,82	6,47

Приложение 5.А

Ранжирование отраслей

Мы сравнили показатели отраслей компаний, которые добились выдающихся результатов, с показателями остальных отраслей, которые включены в Standard & Poor's Analyst's Handbook, за период с момента начала преобразований до 1995 года. Мы использовали следующую процедуру:

1) для каждой выдающейся компании определить все отрасли, в которых она осуществляла свою деятельность и которые включены в S&P Analyst's Handbook, с момента начала преобразований до 1995 года;

2) для каждой из этих отраслей рассчитать совокупную доходность с момента начала преобразований соответствующей компании до 1995 года, чтобы вычислить процентное изменение в совокупной доходности за этот период;

3) проранжировать все отрасли в соответствии с их доходностью за этот период.

Таблица показывает, что компании не обязательно быть в выдающейся отрасли, чтобы перейти от хороших результатов к выдающимся.

Компания	Годы, по которым ведется расчет	Число отраслей	Индустрия, которая наилучшим образом соответствует деятельности компании	Позиция отрасли	Деятельность компании в отрасли, %
Abbott	1974–1995	70	Продукция для здравоохранения	28	40
Circuit City	1982–1995	80	Розничная торговля	17	21
Fannie Mae	1984–1995	90	Ссудо-сберегательная ассоциация*	69	77
Gillette	1980–1995	76	Косметика	19	25
Kimberly-Clark	1972–1995	64	Товары для дома	18	28
Kroger	1973–1995	66	Розничная торговля продовольствием	12	19
Nucor	1975–1995	71	Сталь	70	99
Philip Morris	1972–1995**	57	Табак	2	3,50
Pitney Bowes	1974–1995	70	Компьютерные системы	68	97
Walgreens	1975–1995	71	Розничная торговля медикаментами	13	18
Wells Fargo	1983–1995	84	Крупный региональный банк	64	76

* Ссудо-сберегательная ассоциация была признана как наиболее близкий для Fannie Mae вид деятельности.

** Philip Morris с 1972 года, так как более ранние данные S&P отсутствуют.

Приложение 8.А

Порочный круг в компаниях прямого сравнения

Компании прямого сравнения

A&P

A&P колебалась, бросалась от одной стратегии к другой, пытаясь найти то единственное решение, которое позволило бы ей разрешить свои проблемы. Устраивались громкие акции, запускались модные программы, нанимались и снова увольнялись CEO. Заголовки газетных статей об A&P в период ее упадка звучали так: «Труба перемен зовет», «Просыпающийся гигант», «Обновление A&P» или «Большие ожидания». Но этого так и не случилось^[362].

Addressograph

Состояние паники: «на маленького цыпленочка упало большое небо». Предприняла донкихотский поход, направленный на «полное корпоративное обновление», попытавшись конкурировать в бизнесе офисной автоматизации с IBM, Xerox и Kodak. Когда попытка провалилась, следующий CEO быстро отказался от этой затеи, а затем, подобно «хирургу, который исчез из операционной во время операции на мозге», ушел, не проработав и года. Следующий глава компании сделал еще один разворот на 360 градусов и запустил бизнес офсетной печати; дело закончилось неудачно, компания опять списала убытки. Четыре CEO за шесть лет до 1984 года. Затем не одно, а два банкротства^[363].

Bank of America

В ответ на отмену государственного регулирования повели себя реакционно. Отстали в освоении новых технологий и установке АТМ, затем одобрили дорогостоящую программу, пытаясь наверстать

упущенное. Потеряли рынок в Калифорнии и снова запустили программу, чтобы отвоевать клиентов. Попытались осуществить собственную «культурную революцию», наняв консультантов по вопросам преобразований, которые запустили серию дискуссий и попытались внедрить новый, «легкий» стиль руководства. Попытались поглотить Charles Schwab, что привело к конфликту внутри организации, позже отказались от этой идеи. Попытались поглотить Security Pacific, подражая слиянию Wells Fargo и Crocker; попытка провалилась, несколько миллиардов долларов было списано^{364}.

Bethlehem Steel

Бросалась из стороны в сторону: стратегия диверсификации, затем фокус на производстве стали, затем опять диверсификация, затем опять сталь. Отстала в технологических вопросах и темпах модернизации, затем начала запускать одну за другой экстренные программы, чтобы сократить разрыв. Менеджмент конфликтовал с профсоюзами, профсоюзы конфликтовали с менеджментом, затем менеджмент снова вступал в конфликт с профсоюзами и так до бесконечности. В то же время иностранные конкуренты и Nucor подкрались незаметно и умыкнули существенную долю рынка^{365}.

Eckerd

Оказалась в порочном круге из-за своей непоследовательной политики поглощений в погоне за быстрым ростом, но без ясной концепции ведения бизнеса. Купила кондитерскую фабрику, сеть магазинов, компанию по обеспечению безопасности и компанию в сфере питания. Самое неудачное поглощение – American Home Video; потеряли \$31 млн, затем продали компанию Tandy за \$72 млн, что ниже балансовой стоимости. Так и не оправилась, контрольный пакет был выкуплен, потом компания была продана J.C. Penney^{366}.

Great Western Financial

Непоследовательность программ. Бросалась то в одну сторону (пытаясь стать банком), то в другую (пытаясь стать компанией с разнообразной сферой деятельности). В страховой бизнес, из страхового бизнеса. В лизинг и домостроительство, затем обратно в финансы и банковское дело. «Не беспокойтесь о том, как нас называть – банк, ссудо-заемная ассоциация или зебра». Компания держалась только на воле руководителя, но когда он ушел в отставку, Great Western рухнула под тяжестью своей неразумной, непоследовательной модели, начала спасаться путем реструктуризации компании, потом была куплена Washington Mutual^{367}.

R.J. Reynolds

Дела R.J.R. шли плохо, компании досаждала антитабачная пропаганда, в ответ они пустились в бездумные поглощения, такие как Sea-Land. Они приобрели Sea-Land и спустили больше \$2 млрд, чтобы улучшить ее показатели (в то время как их собственные табачные заводы задыхались от нехватки инвестиций), а спустя пять лет продали ее с убытками. Каждый новый CEO приходил с новой стратегией. Позже, уступив лидирующее положение Philip Morris, менеджмент R.J.R. попытался захватить контрольный пакет, в основном с целью личного обогащения, что противоречило интересам развития компании^{368}.

Scott Paper

Когда Procter & Gamble и Kimberly-Clark атаковали ее на рынке, повела себя реакционно, пытаясь расширить ассортимент. С каждым новым CEO Scott Paper вырабатывала новую стратегию и новое видение будущего. Предприняла масштабную попытку преобразований в конце 1980-х, но так и не ответила на вопрос «Что мы можем делать лучше всех в мире?». Затем началась серия реструктуризаций. Наняла Ала Данлапа, известного под кличкой Ал Бензопила, который сократил персонал на 41 %, а затем продал компанию^{369}.

Silo

Сдулась после смерти Сиднея Купера (Sidney Cooper). Следующее поколение менеджеров следовало политике роста ради самого роста. В то время как Circuit City последовательно открывала новые магазины и центры дистрибуции в новых регионах, имея магазин в каждом городе, Silo бессистемно скакала из города в город – магазин здесь, магазин там, – создав неорганизованную, путаную сеть магазинов, которые не имели возможности пользоваться региональной экономией на объеме. Не имела последовательной концепции или плана магазина. Сеть Silo купил Cyslops, затем Cyslops купил и Dixons. Менеджмент был уволен новыми владельцами^{370}.

Upjohn

Пыталась «продавать будущее» («будущее никогда еще не было таким прекрасным»), возлагая все надежды на новые продукты. Но результаты не оправдали ожиданий. Акции Upjohn стали очень неустойчивыми, годились только для спекуляций – вниз-вверх, вниз-вверх, – продолжали «продавать запах с кухни, а бифштекс так и не подали». Позже, подобно игрокам в Лас-Вегасе, поставила все на «спасительные» продукты, такие как Rogaine – лекарство от облысения. Игнорировала проблемы с разработкой продуктов, таких как Halcion и других, чем только усилила нестабильность своих акций. Заболела болезнью реструктуризации и слилась с Pharmacia^{371}.

Warner-Lambert

Шаталась из стороны в сторону, от товаров народного потребления к фармацевтике и здравоохранению, затем снова к товарам народного потребления, затем взялась за то и другое одновременно, затем отказалась, затем вернулась и так далее. У каждого нового директора было свое понимание задач, своя программа реструктуризации, что сводило на нет все усилия его предшественника, и маховик начинал крутиться в обратном направлении. Пыталась ускорить развитие через смелые поглощения – неуспешно, списала сотни миллионов долларов убытков. В конце концов после многих лет непоследовательных мероприятий отдалась в руки Pfizer, прекратив свое беспокойное существование в качестве независимой

компании^{372}.

Несостоявшиеся великие компании

Burroughs

В период бурного роста глава Burroughs, «умнейший, но жесткий человек», провел масштабный реинжиниринг. Сокращение расходов породило проблемы с дисциплиной, хорошие специалисты начали уходить. Выбрали слабого руководителя. Преемник не справился, и его заменил «выдающийся, стремительный, исключительно амбициозный» глава фирмы, который выработал новое направление развития, обвинив во всех невзгодах прежнее руководство. Еще одна массивная реорганизация, 400 руководителей ушли в отставку. На стенах были развешаны плакаты, восхваляющие новую программу. Компанию снова перестроили. Снова сменили CEO, который в очередной раз попытался запустить новую программу реструктуризации и изменить направление развития. Очередная неудача, и снова новый генеральный директор^{373}.

Chrysler

Пять лет прекрасных результатов, а затем откат обратно в кризисное состояние. «Как многие пациенты с сердечными проблемами, мы пережили срочную операцию несколько лет назад только для того, чтобы вернуться к нашему нездоровому образу жизни», – писал один из менеджеров. Распыление внимания: итальянские спортивные машины, корпоративные самолеты и оборонная промышленность. Несколько улучшили свои показатели в 1990-е, но затем продались Daimler^{374}.

Harris

Поднялись в период правления главы фирмы, у которого была «концепция ежа» и который добился некоторого прогресса в раскручивании маховика. Но он не смог добиться того, чтобы команда руководителей поняла и приняла эту концепцию. Позже, когда он вышел на пенсию,

руководство заменило «концепцию ежа» мантрой «рост». Harris начала бизнес автоматизации офисов, что обернулось крахом, затем пустилась в не связанные друг с другом поглощения. Приобрела ярко выраженный синдром «продать запах с кухни, но не приносить бифштекс». Маховик заклинило^{375}.

Hasbro

Hasbro – одна из компаний, отобранных для сравнения, которой почти удалось стать великой. Добилась выдающихся результатов, следуя своей «концепции ежа», воскрешая классические игрушки, такие как «Солдат Джо». К сожалению, архитектор программы трансформации умер очень молодым. Его преемник был скорее руководителем 3-го уровня (компетентный менеджер), чем 5-го. Маховик замедлился. Глава компании объявил реструктуризацию и нанял кого-то со стороны, чтобы восстановить прежние темпы роста^{376}.

Rubbermaid

Если и была компания, миновавшая стадию накопления потенциала, то это Rubbermaid. Ее глава запустил «полную реструктуризацию компании, весьма драматичный и травматический шаг». Рост стал мантрой, рост во что бы то ни стало, даже в ущерб долгосрочному раскручиванию маховика. Когда CEO вышел на пенсию, стало очевидно, что он являлся основной движущей силой, у него не было команды, которая руководствовалась бы «концепцией ежа». Движение маховика замедлилось, компания заболела болезнью реструктуризации и продажи будущего без конкретных результатов сегодня. Rubbermaid потеряла свой титул «самой любимой компании Америки» журнала Fortune и была куплена Newell всего через пять лет^{377}.

Teledyne

Teledyne поднялась и пала под гениальным руководством одного человека – Генри Синглтона по прозвищу Сфинкс. «Концепция ежа»

компании была, по сути, такова: следуйте за мозгами Генри. Синглтон осуществил более 100 поглощений в областях от электроники до редких металлов. Проблемы возникли, когда Синглтон ушел на пенсию и унес с собой свои мозги. Teledyne сорвалась в штопор, потом слилась с Allegheny^{378}.

Приложение 8.В

Анализ поглощений

Чтобы заполнить эту таблицу, мы определили общее количество поглощений, осуществленных каждой компанией за десятилетие, предшествующее преобразованиям, и до 1998 года. Затем мы оценили каждое поглощение по шкале от -3 до $+3$, основываясь как на финансовом, так и на качественном анализе, и рассчитали средний балл. В случае с Urjohn не удалось собрать достаточного количества данных, чтобы выполнить анализ, поэтому балл не был рассчитан.

Компании, которые добились выдающихся результатов, против компаний, которые мы отобрали для сравнения

Компания	Общее количество поглощений за период, подлежащий исследованию	Суммы, потраченные на поглощения (1998, \$)	Число продаж подразделений	Средний объем продаж подразделений (1998, \$)	Общий уровень успеха стратегии поглощений
Abbott	21	169 818 207	5	137 217 603	+2
Upjohn	25	28 138 169	7	345 320 294	NA
Circuit City	1	6 600 000	0	0	+3
Silo	4	11 424 141	0	0	-1
Fannie Mae	0	0	0	0	+3
Great Western	21	97 094 394	3	235 285 336	-1
Gillette	39	348 882 434	20	106 594 043	+3
Warner-Lambert	32	337 860 155	14	174 589 830	-1
Kimberly-Clark	22	1 171 873 946	18	338 404 045	+2
Scott Paper	18	218 599 634	24	324 508 613	-2
Kroger	11	3 732 984 720	9	254 232 923	+2
A&P	14	154 907 076	4	Нет данных	-3
Nucor	2	22 322 080	3	109 744 379	+3
Bethlehem	10	189 013 588	23	143 005 128	-3
Philip Morris	55	1 723 276 274	19	6 997 069 169	1
R.J.Reynolds	36	955 695 029	29	603 549 096	-3
Pitney Bowes	17	97 233 030	8	209 682 701	+1
Addressograph	19	94 309 099	9	162 484 305	-3
Walgreens	11	26 013 766	8	15 534 739	+3
Eckerd	22	84 842 102	9	103 450 742	-1
Wells Fargo	17	1 448 694 030	6	157 643 123	+3
Bank of America	22	670 808 773	13	440 239 849	+1
Burroughs	22	648 232 383	7	264 428 815	-2
Chrysler	14	381 361 879	15	388 240 170	-1
Harris	42	123 867 786	7	125 653 870	-1
Hasbro	14	174 390 164	0	0	+1
Rubbermaid	20	153 344 542	5	152 718 587	+3
Teledyne	85	64 609 576	3	38 853 138	-2

Благодарности

Я не могу сказать, что эта книга написана Джимом Коллинзом. Без того огромного вклада, который внесли другие люди, книга не появилась бы на свет. Прежде всего следует отметить членов исследовательской группы. Мне действительно повезло, в моей команде работали выдающиеся люди, отдававшие все силы этому проекту. В целом они наработали около пятнадцати тысяч часов, а качество их работы было настолько высоким, что стало образцом, на который я сам начал равняться. Когда я работал над книгой, то постоянно думал о трудолюбии членов исследовательской группы, которые посвятили месяцы (а некоторые – и годы) этому исследованию. Я представлял, что они заглядывают мне через плечо и что я ответствен перед ними за создание такого труда, который отвечал бы их стандартам и оправдал бы их усилия. Я надеюсь, эта работа встретит их одобрение. Вся ответственность за несоблюдение стандартов качества лежит полностью на мне.

Члены исследовательской группы:

Брайан Дж. Бэгли (Brian J. Bagley)
Скотт Седерберг (Scott Cederberg)
Энтони Дж. Чирикос (Anthony J. Chirikos)
Дженни Купер (Jenni Cooper)
Дьюан К. Даффи (Duane C. Duffy)
Эрик Хэйген (Eric Hagen)
Мортен Т. Хэнсен (Morten T. Hansen)
Лайн Хонанг (Lane Hornung)
Кристин Джонс (Christine Jones)
Скотт Джонс (Scott Jones)
Стефани А. Джадд (Stefanie A. Judd)
Брайан К. Ларсен (Brian C. Larsen)
Веййя Ив Ли (Weijia (Eve) Li)
Николас М. Осгуд (Nicholas M. Osgood)
Вики Мосур Осгуд (Vicki Mosur Osgood)
Алисон Синклэр (Alyson Sinclair)
Питер Ван Гендерен (Peter Van Genderen)
Пол Вайсман (Paul Weissman)
Ли Вилбанкс (Leigh Wilbanks)

Амбер Л. Янг (Amber L. Young)

Я хотел бы поблагодарить Дэниса Б. Нока (Denis B. Nock) из бизнес-школы Университета Колорадо, который помог мне набрать в команду лучших студентов. Набор нужных людей в команду был тем самым шагом, который обеспечил успех проекта, и Дэнис играл главную роль в том, чтобы в мою команду попали только выдающиеся люди. В Университете Колорадо я также обязан Кэрол Крисман (Carol Krismann) и сотрудникам библиотеки имени Вильяма М. Вайта, которые терпеливо работали с членами исследовательской группы, помогая им собирать необходимую информацию. Еще я хотел бы выразить признательность Марте Джо Сани (Martha Jo Sani), Жану Велану (Jean Whelan), Линетт Лейкер (Lynnette Leiker), Бэтти Греб (Betty Grebe) и Дайне Маккей (Dinah McKay).

Я признателен огромному числу читателей, которые потратили часы на прочтение черновигов и предварительных материалов и представили свои комментарии. Несмотря на то что их комментарии зачастую были критичны (и всегда полезны), они только укрепили мою веру в потенциал проекта. За открытость и готовность поделиться собственными знаниями и мнением я хотел бы поблагодарить: Керка Арнольда (Kirk Arnold), Р. Вэйн Босс (R. Wayne Boss), Наталью Черни-Рока (Natalia Cherney-Roca), Пола М. Коэна (Paul M. Cohen), Николь Туми Дэйвис (Nicole Toomey Davis), Эндрю Фенимана (Andrew Fenniman), Кристофера Формана (Christopher Forman), Уильяма К. Гариока (William C. Garriock), Терри Голда (Terry Gold), Эда Гринберга (Ed Greenberg), Вэйна Х. Гросса (Wayne H. Gross), Джорджа Х. Хейгена (George H. Hagen), Бэки Холл (Becky Hall), Лиз Херон (Liz Heron), Джона Дж. Хилла (John G. Hill), Энн Х. Джадд (Ann H. Judd), Роба Кауфмана (Rob Kaufman), Джо Кеннеди (Joe Kennedy), Кейта Кеннеди (Keith Kennedy), Батча Керзнера (Butch Kerzner), Алана Хазея (Alan Khazei), Энн Кнапп (Anne Knapp), Бетину Коски (Betina Koski), Кена Кречмера (Ken Krechmer), аспиранта Барбару Б. Лоутон (Barbara B. Lawton), д-ра Кайла Лефкофа (Kyle Lefkoff), Кевина Мэйни (Kevin Maney), Билла Миллера (Bill Miller), Джозефа П. Модика (Joseph P. Modica), Томаса В. Морриса (Thomas W. Morris), Роберта Мрлика (Robert Mrlik), Джона Т. Майзера (John T. Myser), Питера Нослера (Peter Nosler), Антонию Озерову (Antonia Ozeroff), Джерри Петерсона (Jerry Peterson), Джима Рейда (Jim Reid), Джеймса Дж. Робба (James J. Robb), Джона Роджерса (John Rogers), Кевина Рамона (Kevin Rumon), Хитер Рейнольдс Сагар (Heather Reynolds Sagar), Виктора Санвидо (Victor Sanvido), Мэйсона Д. Шумахера (Mason D. Schumacher), Джеффри Л. Сеглина (Jeffrey L. Seglin), Сину Симантоба (Sina

Simantob), Орина Смита (Orin Smith), Питера Стаудхаммера (Peter Staudhammer), Рика Стерлинга (Rick Sterling), Тэда Столберга (Ted Stolberg), Джеффа Тарра (Jeff Tarr), Жана Тэйлора (Jean Taylor), Кима Холингсворта Тэйлора (Kim Hollingsworth Taylor), Тома Тирни (Tom Tierney), Джона Витэйла (John Vitale), Дэна Вардропа (Dan Wardrop), Марка Х. Уиллиса (Mark H. Willes), Дэвида Л. Витероу (David L. Witherow) и Энтони Р. Ю (Anthony R. Yue).

Нам очень повезло: мы смогли встретиться со многими руководителями компаний, которые участвовали в процессе превращения хороших компаний в великие. Я хотел бы выразить надежду, что для каждого из перечисленных здесь людей книга отражает то, чего им удалось достичь. Поистине, они невоспетые герои американского бизнеса: Роберт Адерс (Robert Aders), Уильям Ф. Олдинжер III (William F. Aldinger, III), Ричард Дж. Апперт (Richard J. Appert), Чарльз Дж. Ашауер-мл. (Charles J. Aschauer, Jr.), Дик Охтер (Dick Auchter), Дэвид Айкок (H. David Aycok), Джеймс Д. Бенд (James D. Bernd), Даглас М. Бибби (Douglas M. Bibby), Роджер И. Берк (Roger E. Birk), Марк К. Бреславский (Marc C. Breslawsky), Эли Брод (Eli Broad), д-р Чарльз С. Браун (Dr. Charles S. Brown), Уолтер Бракарт (Walter Bruckart), Вернон А. Браннер (Vernon A. Brunner), Джеймс И. Кэмпбелл (James E. Campbell), Фред Каннинг (Fred Canning), Джозеф Дж. Сиско (Joseph J. Cisco), Ричард Кули (Richard Cooley), Майкл Дж. Крителли (Michael J. Critelli), Джозеф Ф. Калман Третий (Joseph F. Cullman 3rd), Джон А. Доэрти (John A. Doherty), Даглас Д. Дрисдайл (Douglas D. Drysdale), Лиль Эверингэм (Lyle Everingham), Мередит Б. Фишер (Meredith B. Fischer), Пол Н. Фрутт (Paul N. Fruitt), Андреас Гемблер (Andreas Gembler), Милтон Л. Гласс (Milton L. Glass), Джеймс Г. Гросклаус (James G. Grosklaus), Джек Грандхофер (Jack Grundhofer), Джордж Б. Харви (George B. Harvey), Джеймс Херринг (James Herring), Джеймс Д. Хлавачек (James D. Hlavacek), Джин Д. Хоффман (Gene D. Hoffman), Дж. Тимоти Ховард (J. Timothy Howard), Чарльз Д. Хантер (Charles D. Hunter), Ф. Кеннет Иверсон (F. Kenneth Iverson), Джеймс А. Джонсон (James A. Johnson), Л. Дэниэл Джорндт (L. Daniel Jorndt), Роберт Л. Джосс (Robert L. Joss), Артур Йоргенс (Arthur Juergens), Уильям И. Кельви (William E. Kelvie), Линда К. Найт (Linda K. Knight), Гленн С. Крайс (Glenn S. Kraiss), Роберт Дж. Левин (Robert J. Levin), Эдмунд Уотис Литлфилд (Edmund Wattis Littlefield), Дэвид О. Максвелл (David O. Maxwell), Хамиш Максвелл (Hamish Maxwell), Эллен Мерло (Ellen Merlo), Хайман Мэйерс (Human Meyers), Арья Миллер (Arjay Miller), Джон Н. Д. Муди (John N. D. Moody), Дэвид Насеф (David Nassef), Фрэнк Ньюман (Frank Newman), Артур С. Нильсен-мл. (Arthur C.

Nielsen, Jr.), Джон Д. Онг (John D. Ong), д-р Эмануэль М. Паппер (Dr. Emanuel M. Papper), Ричард Д. Парсонс (Richard D. Parsons), Дервин Филлипс (Derwyn Phillips), Марвин А. Полман (Marvin A. Pohlman), Уильям Д. Пратт (William D. Pratt), Фред Пердью (Fred Purdue), Майкл Дж. Кигли (Michael J. Quigley), Джордж Ратман (George Rathmann), Карл И. Рейхардт (Carl E. Reichardt), Дэниел М. Рексинджер (Daniel M. Rexinger), Билл Ривас (Bill Rivas), Денис Рони (Dennis Roney), Фрэнсис С. Руни-мл. (Francis C. Rooney, Jr.), Вэйн Р. Сандерс (Wayne R. Sanders), Роберт А. Шоэлхорн (Robert A. Schoellhorn), Бернард Х. Семлер (Bernard H. Semler), Самуэль Сигел (Samuel Siegel), Томас Ф. Скелли (Thomas F. Skelly), Джозеф П. Стиглик (Joseph P. Stiglich), Джозеф Ф. Терли (Joseph F. Turley), Гленн С. Атт-мл. (Glenn S. Utt, Jr.), Эдвард Вилануэва (Edward Villanueva), Чарльз Р. Уолгрин III (Charles R. Walgreen, III), Чарльз Уолгрин-мл. (Charles R. Walgreen, Jr.), Уильям Х. Уэбб (William H. Webb), Джордж Вайсман (George Weissman), Блэр Уайт (Blair White), Уильям Уилсон (William Wilson), Алан Л. Вуртзел (Alan L. Wurtzel) и Уильям И. Зиерден (William E. Zierden).

Многие люди, работающие в разных компаниях, здорово помогли нам в организации интервью, сборе документов и прочей необходимой информации. В особенности я хотел бы отметить Дэвида А. Болдуина (David A. Baldwin), Кэтрин Бэбингтон (Catherine Babington), Энн Фэйхи-Уидман (Ann Fahey-Widman) и Мириам Трэнгсруд Уэлти (Miriam Trangsrud Welty) из Abbott Laboratories, Энн М. Коллиер (Ann M. Collier) из Circuit City, Джона П. Дикуолло (John P. DiQuollo) из Fannie Mae, Дэвида А. Фоша (David A. Fausch) и Даниеля М. Фриззи (Danielle M. Frizzi) из Gillette, Тину Бэрри (Tina Barry) за ее помощь в Kimberly-Clark и ее мысли о Дарвине Смите (Darwin Smith), Лизу Кроуч (Lisa Crouch) и Энджи Маккой (Angie McCoy) из Kimberly-Clark, Джека Корнетта (Jack Cornett) из Kroger, Терри С. Лисенби (Terry S. Lisenby) и Корнелию Уэллс (Cornelia Wells) из Nucor, Тимоти А. Сомпольски (Timothy A. Sompolski) и Стивена К. Пэрриша (Steven C. Parrish) из Philip Morris, Шерил И. Бэттлс (Sheryl Y. Battles) и Диану Л. Руссо (Diana L. Russo) из Pitney Bowes, Томаса Л. Маммосера (Thomas L. Mammoser) и Лори Л. Мейер (Laurie L. Meyer) из Walgreens и Найоми С. Ишида (Naomi S. Ishida) из Wells Fargo.

Я хотел бы особо поблагодарить: Диану Компано Миллер (Diane Compagno Miller) за то, что она помогла открыть дверь в Wells Fargo, Джона С. Рида (John S. Reed) за то, что он помог открыть дверь в Philip Morris, Шэрон Л. Вуртзел (Sharon L. Wurtzel) за то, что она помогла открыть дверь в Circuit City, Карла М. Брауера (Carl M. Brauer) за его материалы о Circuit City и предоставленную рукопись, Джеймса Г.

Клоусона (James G. Clawson) за его исследования Circuit City, Карен Льюис (Karen Lewis) за ее помощь в работе с архивами Hewlett-Packard, Трейси Рассел (Tracy Russell) и ее коллег в Исследовательском центре котировок ценных бумаг Чикагского университета за их старания и предоставление самой свежей информации, Ника Сагара (Nick Sagar) за важную информацию, Марвина Бресслера (Marvin Bressler) за его знания и мудрость, Брюса Вулперта (Bruce Woolpert) за то, что он помог мне понять концепцию механизмов (и его неизменную поддержку), доктора Джефффри Т. Лафтига (Dr. Jeffrey T. Luftig) за доступ к его поразительным знаниям, профессора Уильяма Бриггса (William Briggs) за его способность раскладывать комплексные проблемы на простые составляющие, адмирала Стокдейла (Stockdale) за его бесценный вклад, Дженнифер Фьютерник (Jennifer Futernick) за ее вдохновение при создании салона McKinsey, который послужил началом этого проекта, и Билла Миихана (Bill Meehan) за первую искру.

Я хотел бы отметить Джерри Порраса (Jerry Porras), моего научного руководителя, Питера Гинзберга (Peter Ginsberg), моего литературного агента и надежного соратника в издательском мире, Лису Берковитц (Lisa Berkowitz), которая творит чудеса, и Адриана Закхайма (Adrian Zackheim), который верил в эту книгу и поддерживал ее с того момента, когда услышал о ней.

Я также должен благодарить судьбу за то, что она свела меня с моей женой Джоан Эрнст (Joanne Ernst). Даже после двадцати лет нашего брака она продолжает великолепно справляться с моим слегка нервным характером и склонностью полностью отдаваться исследованиям, таким как данный проект. Она не только мой самый ценный критик, но и самый верный и неизменный союзник. В конечном счете успех в жизни – это когда супруг или супруга уважает тебя все больше и больше. Исходя из этого, я хотел бы добиться такого же успеха, как она.

СНОСКИ

1

Одна из ведущих консалтинговых фирм.

Built to Last: Succesful Habits of the Visionary Companies – книга Джима Коллинза и Джерри Порраса, которая принесла им известность. Издана на русском языке: Коллинз Д., Поррас Д. [Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Описание того, как были построены графики 1.А и 1.В, находится в примечаниях к главе 1 и в конце книги. *Прим. авт.*

Эта группа компаний называется *comparison companies* – компании, которые использовались для сравнения, и компании прямого сравнения.

Good-to-great – оригинальный термин автора. Дословно переводится «от хорошего к великому», но в тексте употребляется в качестве прилагательного. В книге используются следующие варианты перевода: добившиеся выдающихся результатов, великие и совершившие переход от хорошего к великому.

Взвешенные по объему, см. также примечания к главе 1.

Расчет доходности по акциям, использованный в этой книге, производится на основе совокупной доходности акций с учетом реинвестирования дивидендов и с поправкой на дробление акций. Средний показатель по рынку (или просто «рынок») относится ко всем акциям, которые обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, Американской фондовой бирже и NASDAQ. Ссылки на источники данных и методология расчетов приведены в комментариях к главе 1. *Прим. авт.*

Руководители первой сухопутной экспедиции (1804–1806) на Западное побережье США.

Chief Executive Officer (англ.) высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.
Прим. ред.

Публикуемый ежегодно журналом Fortune список 500 крупнейших в мире (по рыночной стоимости и обороту) компаний.

Информация о компаниях приводится далее по тексту, а также в приложениях.

[12] Отношение совокупной доходности по акциям к среднему показателю по рынку.

Disciplined в английском языке имеет несколько значений: тренированный, обученный, самоконтролирующийся, дисциплинированный, послушный.

Джордж Паттон (1920–1991), генерал, командовавший танковыми войсками в Европе во время высадки союзнических сил. Отличался непреклонной волей и любовью к железной дисциплине.

Сельхозкомпания в США.

В профессиональном жаргоне инвестиционных банкиров продажа акций менеджерами с большой премией и потеря контроля над компанией называются «катапультироваться с золотым парашютом».

Профессиональный жаргон финансистов.

Кумовство, блат.

Пробка (англ.).

Традиционно в США помимо лекарств аптеки предлагают широкий ассортимент товаров, которые включают продовольствие, косметику, галантерею и т. д.

МВА (Master of Business Administration) степень магистра управления, хотя и не обязательная, но очень желательная для получения руководящей должности в США, в меньшей степени в Европе.

Cutting Edge.

Восходящие звезды.

Breaking the Bank.

Игра слов: «Уэльсовцы в Банке Америки» или «“Хорошисты” Америки».

В профессиональном жаргоне кредит «под водой» означает кредит, который не приносит прибыли.

Имеется в виду, если вы хотите, например, избавиться от проблемных подразделений, продав их.

The hall of the wizards of was. Игра слов, аллюзия на название известной книги The Wizard of Oz, «Волшебник страны Оз».

«Золотой ключ».

Хочу напомнить, что это было начало 1970-х, то есть за десять лет до того, как идея «первый, второй или никакой» стала популярной в бизнесе. Kroger, как и все великие компании, разрабатывала свои идеи на основе реальных фактов, а не тенденций или моды, которые устанавливали другие. Интересно, что больше половины великих компаний выдвинули свои версии идеи «первый, второй или никакой» за годы до того, как это вошло в моду у менеджеров. *Прим. авт.*

Создатель или любитель конгломератов (от англ. conglomerate – объединение).

В английском языке *your asset and liability* – ваш актив и пассив (в бухгалтерском деле и психологии).

Американская корпорация по атомной энергии.

Сверкающий зонд.

Препарат, который выпускала компания.

Short Pay.

Для более детального ознакомления с методом красных флажков см. статью “Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms”, *Harvard Business Review*, July-August, 1999. *Прим. авт.*

Выносливость.

Международный комитет по изучению жертв различных обстоятельств.

«Человек стоимостью в шесть миллионов долларов».

Аллюзия на фильм «Бангкок Хилтон». Так называют современную тюрьму в Бангкоке, которая в годы Второй мировой войны служила японским лагерем для военнопленных, среди которых были англичане и американцы, в том числе и один из героев фильма.

«f» – шестая по счету буква английского алфавита, «с» (си) читается как «к» в определенных случаях, замена позволила разместить все 26 букв в 25 комбинациях.

Nosce teipsum (лат.) познай самого себя. Эти слова на греческом были высечены над входом в храм Аполлона Дельфийского. Выражение приписывается Фалесу.

Ид, эго и супер-эго, согласно теории З. Фрейда, – три основных компонента человеческой личности. *Прим. ред.*

Drive-through pharmacies, то есть в которые можно «ходить» за лекарствами и другими товарами на автомобиле, подобно некоторым ресторанам McDonald's, где еда подается прямо в машину.

Ключевая компетенция (core competence) концепция, призванная служить основой для развития стратегии компаний, была выдвинута С. К. Прахаладом и Г. Хэмелом (S. K. Prahalad, G. Hamel) в их книге Core competence of the corporation.

Имеется в виду американский футбол.

Принятое в фармацевтической отрасли название для лекарств по рецепту.

²² 1960 and 1961 Abbott Annual Reports.

[⁴⁹] Сервис, выбор, экономия, удовлетворение.

[⁵⁰] «Продукт-убийца».

Bryan Burrough, John Helyar. *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*.

Уход за растениями в американских компаниях обычно осуществляют независимые фирмы, а не сами сотрудники или уборщицы.

Gary Hector. *Breaking The Bank*.

Американская почта.

K. Iverson, *Plain Talk*.

Crisis in Bethlehem; игра слов: в английском языке название города Вифлеем пишется как Bethlehem.

В США врачи выписывают лекарства, имея в виду определенную аптеку.

Понятие «наращивание потенциала и стремительный рост (прорыв)» ввел Дэвид С. Ландес в книге *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are so Rich and Some so Poor* («Богатство и нищета наций: почему одни так богаты, а другие так бедны». W.W. Norton & Company, 1998). Ландес пишет: «Вопрос имеет две стороны. Во-первых, почему и как страны порывают с привычным и удобным мышлением и переходят к этому новому способу производства? Обращаясь к первому, я бы выделил этап наращивания потенциала – аккумуляции знаний и ноу-хау, а затем этап стремительного роста (прорыва), когда барьер преодолен». Прочитав этот параграф, мы заметили, что он применим к нашему исследованию, и решили использовать эту терминологию, описывая великие компании. *Прим. авт.*

«Голубые планы».

ВНАГ (читается «бихаг») аббревиатура от Big Hairy Audacious Goals – «большие, волосатые, наглые цели»; этот термин, введенный автором в его предыдущей книге, характеризует цели и задачи компании, которые должны направлять деятельность всех сотрудников на всех уровнях.

Institute of Electric and Electronic Engineering – Институт
электротехнического и электронного инжиниринга.

The HP Way (HP – Hewlett-Packard).

Great в английском языке имеет несколько значений: огромный, великий, значительный.

Rita Ricardo-Campbell, *Resisting Hostile Takeovers*. Praeger Publishers, 1997.

Продажа подразделений также включает в себя превращение подразделений в независимые бизнес-единицы, то есть вывод из состава материнской компании.

Комментарии

Beryl Markham, *West with the Night*. San Francisco: North Point Press, 1983.

Расчет доходности по акциям был произведен на основе данных Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета. Основные определения:

- **месячная доходность:** совокупная доходность за определенный месяц, включая реинвестированные дивиденды на каждую акцию;

- **суммарная месячная доходность:** суммарная доходность по всем акциям компании за определенный месяц, включая реинвестированные дивиденды на каждую акцию;

- **совокупная доходность по акциям:** совокупная стоимость X долларов, инвестированных в отдельную акцию с момента 1 до момента 2, рассчитанная по формуле:

$\$X \times (1 + \text{месячная доходность}^2 m_1) \times (1 + \text{месячная доходность}^2 m_2) \times \dots (1 + \text{месячная доходность}^2 t_2)$, где m_1 – окончание первого месяца после начала отсчета 1, m_2 – окончание второго месяца с момента отсчета 1 и так далее;

- **средний показатель по рынку (или просто рынок)** Нью-Йоркская фондовая биржа, Американская фондовая биржа и NASDAQ. Показатель состоит из суммарной стоимости всех компаний, чьи акции продаются на этих биржах (включая реинвестированные дивиденды), помноженные на отношение стоимости компании к общей стоимости всего рынка;

- **коэффициент совокупной доходности акций относительно рынка:** в конце определенного периода этот коэффициент рассчитывается путем деления совокупного дохода от X долларов, инвестированных в компанию, на совокупный доход от X долларов, инвестированных в рынок; обе инвестиции должны быть произведены в один и тот же день;

- **день начала трансформации для компаний, которые добились выдающихся результатов:** точная дата начала перехода от хорошего к великому – это день, когда результаты деятельности компании с точки зрения доходности ее акций относительно среднего показателя по рынку начинали значительно превышать доходность рынка после длительного периода, когда они стояли на уровне средних показателей по рынку или уступали ему, и никогда уже не опускались ниже.

По данным Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета, совокупный доход по акциям был рассчитан для периода с 31.12.84 по 31.12.99 для General Electric и рынка, с учетом реинвестирования дивидендов и с поправкой на дробление акций.

График 1.А построен по следующей методологии:

а) Для каждой из компаний, которые добились выдающихся результатов, инвестируйте \$1 за 15 лет до начала трансформации. Сделайте аналогичную инвестицию в рынок. Рассчитайте совокупный доход на \$1, инвестированный на момент трансформации, минус 15 лет до момента начала трансформации и плюс 15 лет после для обеих инвестиций. В случае если в Исследовательском центре котировок ценных бумаг Чикагского университета нет необходимых данных (например, если компании не были открытыми акционерными обществами, появились в результате слияний или были приобретены другими компаниями), используйте средние показатели по рынку.

б) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, рассчитайте коэффициент совокупного дохода по акциям к среднему по рынку для периода с $t-15$ до $t+15$ (где t – точка начала трансформации), чтобы построить кривую совокупной доходности акций.

с) Сдвиньте кривую этого коэффициента совокупной доходности для каждой компании так, чтобы на момент начала трансформации коэффициент совокупной доходности к среднему по рынку равнялся 1. Это сведет все начала процессов трансформаций всех компаний, которые добились выдающихся результатов, к общей точке начала отсчета, обозначенной t . Сделайте это путем деления коэффициента совокупной доходности акций к среднему показателю по рынку за каждый месяц (рассчитанные в пункте «б») с $t-15$ до $t+15$ на совокупный доход по акциям, рассчитанный точно на момент начала трансформации.

д) Используйте эти смещенные показатели доходности, чтобы рассчитать средние коэффициенты к среднему показателю по рынку для всех 11 компаний, которые добились выдающихся результатов, за каждый месяц от $t-15$ до $t+15$. Другими словами, рассчитайте среднее значение для показателей, рассчитанных в пункте «с» для $t-15$, для всех 11 компаний, затем $t-15$ плюс один месяц для всех 11 компаний, плюс два месяца и так

далее для всех 360 месяцев. Это даст отношение суммарного, совокупного дохода для всех компаний, которые добились выдающихся результатов, к среднему показателю по рынку.

е) Для всех компаний прямого сравнения повторите шаги в пунктах «а» – «с», используя те же даты, которые вы использовали для их двойников, которым удалось добиться выдающихся результатов.

ф) Для компаний прямого сравнения повторите шаги пункта «d».

г) График 1.А показывает результаты деятельности компаний, которые добились выдающихся результатов, по сравнению с компаниями, которые мы использовали для прямого сравнения, совокупный средний коэффициент доходности на рынке от $t-15$ до $t+15$, где t – единая точка отсчета, в которой этот коэффициент равен 1,0.

График 1.В построен по следующей методологии:

а) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, инвестируйте \$1 31 декабря 1964 года (дата первой трансформации в нашем исследовании).

б) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, рассчитайте совокупную доходность по средней рыночной ставке доходности до момента начала трансформации, затем начните использовать ставку доходности, которая является средней для компаний, добившихся выдающихся результатов. Для всех компаний, по которым в Исследовательском центре котировок ценных бумаг Чикагского университета нет данных (такое случается, если акции компаний еще не поступили на рынок, а также если компании появились в результате слияний или были приобретены другими компаниями), используйте средние показатели по рынку.

с) Для каждого месяца с 31 декабря 1964 года по 31 декабря 1999 года сложите совокупную доходность по акциям всех 11 компаний и разделите результат на 11. Такой расчет даст вам совокупную доходность по инвестициям во все эти компании.

д) Для среднего показателя по рынку инвестируйте \$1 с 31 декабря 1964 года по 31 декабря 1999 года.

е) Для каждой компании, взятой для прямого сравнения, повторите шаги «а» – «с», используя средний показатель по рынку до момента трансформации соответствующей компании, которая добилась выдающихся результатов. Замечание: для R.J.R. мы использовали средний показатель по рынку с 31.05.89 по 31.12.99, поскольку компания, после того как контрольный пакет выкупило высшее руководство, была разбита

на части (R.J.R. и Nabisco).

f) График 1.В показывает данные по рынку как по компаниям, которые мы использовали для сравнения, так и по компаниям, которые добились выдающихся результатов, при условии, если бы вы инвестировали \$1 с 31 декабря 1964 года по 2000 год.

David McCullough, *Truman* (Simon & Schuster, 1992), 564.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Rae takes on the paper industry’s tough lone wolf”, *The Globe and Mail*, July 20, 1991; “Former CEO of K-C dies”, *The Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 26.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 26.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation”, *The Wall Street Journal*, November 22, 1991, A5; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company”, *The New York Times*, December 28, 1995; Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 112.

International Directory of Company Histories, (Chicago: St. James Press, 1991), Volume III, 40; “Kimberly-Clark – Aiming for the Consumer”, Financial World, April 1, 1970.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 106, 112; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company”, *The New York Times*, December 28, 1995; “Former CEO of K-C dies”, *The Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D; Research Interview #5-E, p. 6; “Paper Tiger: How Kimberly-Clark Wraps its Bottom Line in Disposable Huggies”, *The Wall Street Journal*, July 23, 1987, 1.

“The Battle of the Bottoms”, Forbes, March 24, 1997, 98.

“The Battle of the Bottoms”, Forbes, March 24, 1997, 98.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 10.

Shelby Foote, *The Civil War, A Narrative, Red River to Appomattox* (Random House, 1975), 1040; James M. McPherson, *Battle Cry of Freedom: The Civil War Era* (New York: Ballantine Books, 1989), 854.

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 14.

Company. “Chronology”, Gillette Corporate Type-script, 1995; Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 198; Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 199; Rita Ricardo Campbell, *Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette* (Connecticut: Praeger Publishers, 1997), 153.

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 159.

Rita Ricardo Campbell, *Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette* (Connecticut: Praeger Publishers, 1997).

Беседа автора с главой Gillette, лето 2000 года. «Мы инвестировали \$1,5 млрд в Sensor и Mach3. Мы верили, что эти проекты были бы приостановлены, если бы поглощение произошло».

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 158. Расчеты произведены с использованием данных CRSP.

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 254.

“Maxwell Relinquishes Rights to \$5.5 Million Final Retirement Payment”, *PR Newswire*, January 21, 1992; “\$5.5 Million Declined by Ex-Official”, *The Washington Post*, January 22, 1992, F1.

“Iacocca’s Last Stand”, *Fortune*, April 20, 1992, 63.

“Sincere Tyranny”, *Forbes*, January 28, 1985, 54.

“Managing: Leaders of Corporate Change”, *Fortune*, December 14, 1992, 104.

“Chairman Quits Post”, *The New York Times*, November 17, 1992, D5;
“Rubbermaid’s Sad Succession Tale”, *The New York Times*, July 5, 1987.

“Is Rubbermaid Reacting Too Late?” *The New York Times*, December 22, 1996, 1:1.

Интервью в рамках исследования #7-D, с. 17.

“Did CEO Dunlap save Scott Paper-or just pretty it up? The Shredder”,
Business Week, January 15, 1996.

Chris Jones and Duane Duffy, Media Hype Analysis (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998, 1999.

“Did CEO Dunlap save Scott Paper-or just pretty it up? The Shredder”, *Business Week*, January 15, 1996; “Chain Saw Al to the rescue?” *Forbes*, August 26, 1996; “After the Fall”, *Across the Board*, April 1996, 28–33; “Only the Paranoid Survive”, *Worth Online*, October 1996; Albert J. Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 20.

Albert J. Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 132.

Компании, харизма лидеров которых становилась обузой: Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R.J.Reynolds, Addressograph Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid и Teledyne.

“President Iacocca”, *The Wall Street Journal*, July 28, 1982, 1; “Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler”, *Investor’s Business Daily*, January 4, 1993, 1.

“Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler”, *Investor’s Business Daily*, January 4, 1993, 1.

“How Chrysler filled Detroit’s biggest shoes”, *The Wall Street Journal*, September 7, 1994, B1.

“Why Certain Stocks”, *The Wall Street Journal*, April 13, 1995, A1;
“Chrysler’s New Plan: Sell Cars”, *Fortune*, June 26, 1995, 19.

“Will Success Spoil Chrysler?” *Fortune*, January 10, 1994; “Company of the year: Chrysler has the hot cars. More important, it has a smart, disciplined management team”, *Forbes*, January 13, 1997, 82; “Daimler-Benz will Acquire Chrysler in \$36 Billion Deal that will Reshape Industry”, *The New York Times*, May 7, 1998, A1:6.

Интервью в рамках проекта #1-A, с. 3; #1-G, с. 35; “A drug maker’s return to health”, *Business Week*, April 26, 1976, 38; Herman Kogan, *The Long White Line: The Story Of Abbott Laboratories* (New York: Random House, 1963), 249.

The Upjohn Company, International Directory of Company Histories, 707.
“The Medicine Men of Kalamazoo”, *Fortune*, July 1959, 106.

Leigh Wilbanks, группа изучения глав компаний (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998 года.

По источникам Исследовательского центра котировок ценных бумаг, все дивиденды реинвестированы с поправкой на дробление акций.

Интервью в рамках проекта #10-D, с. 9–10.

Herman Kogan and Rick Kogan, *Pharmacist to the Nation* (Illinois, Walgreen Co., 1989), 236; Интервью в рамках проекта #10-F, с. 3.

Интервью в рамках проекта #2-G, с. 10.

По источникам Исследовательского центра котировок ценных бумаг, все дивиденды реинвестированы с поправкой на дробление акций.

Интервью в рамках проекта #2-G, с. 16.

Интервью в рамках проекта #7-Н, с. 12.

Интервью в рамках проекта #8-А, с. 4–5, 9, 10.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 1.

“Searching for profits at Bethlehem”, *The New York Times*, December 25, 1983, Section 3, 1.

“Steel Man Ken Iverson”, Inc., April 1, 1986, 40.

Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of the Nucor Corporation* (Florida: Write Stuff Enterprises, 1997), 71.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998).

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 78–79.

Tom Wolfe, *The Electric Kool-Aid Acid Test* (New York: Bantam, 1999), 83.

Warren Buffet, *The Essays of Warren Buffet: Lessons for Corporate America*, Selected, Arranged, and Introduced by Lawrence A. Cunningham (Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 1998), 97.

Интервью в рамках исследования #11-В, с. 5.

Duane Duffy, *Industry Analysis Unit* (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998 года, анализ данных Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета.

Интервью в рамках исследования #11-Н, стр. 5; “A Banker Even Keynes Might Love”, *Forbes*, July 2, 1984, 40.

Интервью в рамках исследования #11-Е, с. 1–2, 5.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 15, 20.

Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Little Brown & Company, 1988), 145.

“Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica”, *The Wall Street Journal*, July 19, 1985, 7.

Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Little Brown & Company, 1988), 73, 143; “Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica”, *The Wall Street Journal*, July 18, 1985, 1; “Autocrat Tom Clausen”, *The Wall Street Journal*, October 17, 1986, 1; также находит подтверждение в разговоре Джима Коллинза с двумя бывшими руководителями Bank of America, июль – август 2000.

“Combat Banking”, *The Wall Street Journal*, October 2, 1989, A1.

Интервью в рамках исследования #3-I, с. 7.

Интервью в рамках исследования #3-I, с. 3–14.

Интервью в рамках исследования #3-I, с. 7.

Интервью в рамках исследования #3-I, с. 3, 15.

Интервью в рамках исследования #3-А, с. 13.

Интервью в рамках исследования #3-D, с. 6.

“Eckerd Ad Message: Tailored to Fit”, *Chainstore Age Executive*, May 1988, 242; “Heard on the Street”, *The Wall Street Journal*, January 21, 1964, 25; “Jack Eckerd Resigns as Chief Executive”, *The Wall Street Journal*, July 24, 1974, 17; “J.C. Penney gets Eckerd Shares”, *The Wall Street Journal*, December 18, 1996, B10; “J.C. Penney has seen the future”, *Kiplinger’s Personal Finance Magazine*, February 1, 1997, 28.

Интервью в рамках исследования #10-Е, с. 16.

“Tuning In”, *Forbes*, April 13, 1981, 96; “Video Follies”, *Forbes*, November 5, 1984; Интервью в рамках исследования #10-F, с. 10.

“The Forbes Four Hundred”, *Forbes*, October 17, 1994, 200.

International Directory of Company Histories, Vol. X, 1995, 520.

International Directory of Company Histories, Vol. X, 1995; “Making Big Waves With Small Fish”, *Business Week*, December 30, 1967, 36.

“The Sphinx Speaks”, *Forbes*, February 20, 1978, 33.

“The Singular Henry Singleton”, *Forbes*, July 9, 1979, 45.

Scott Jones, Executive Compensation Analysis Unit (не опубликовано),
проект «От хорошего к великому», лето 1999 года.

Jim Collins, Summary Changes in Compensation Analysis, Summary Notes #5 (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1999 года.

“Nucor Gets Loan”, *The Wall Street Journal*, March 3, 1972, 11; “Nucor’s big-buck incentives”, *Business Week*, September 21, 1981, 42.

“A New Philosophy”, *Winston-Salem Journal*, March 21, 1993; “Changing the Rules of the Game”, *Planning Review*, September/October 1993, 9.

“How Nucor Crawfordsville Works”, *Iron Age New Steel*, December 1995, 36–52.

“A New Philosophy”, *Winston-Salem Journal*, March 21, 1993.

“Nucor Gets Loan”, *The Wall Street Journal*, March 3, 1972, 11.

Интервью в рамках исследования #9-Е, с. 29.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 82.

“Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker is Yielding Profit but some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986.

“Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker is Yielding Profit but some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986.

Интервью в рамках исследования #11-G, с. 10; #11-A, с. 29; #11-F, с. 11; “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker is Yielding Profit but some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986.

“Boot Camp for Bankers”, *Forbes*, July 23, 1990, 273.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 10–11.

Chris Jones and Duane Duffy, Layoffs Analysis (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998 и 1999 года.

“Wells Buys Crocker in Biggest US Bank Merger”, *American Banker*, February 10, 1986, 39; “Bold Banker: Wells Fargo Takeover of Crocker is Yielding Profit but some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986; “A California Bank that is anything but Laid Back”, *Business Week*, April 2, 1990, 95.

Chris Jones and Duane Duffy, Layoffs Analysis (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998 и 1999 года.

Интервью в рамках исследования #2-А, с. 1, 11.

“Industry Fragmentation Spells Opportunity for Appliance Retailer”,
Investment Dealers’ Digest, October 12, 1971, 23.

“Circuit City: Paying Close Attention to its People”, *Consumer Electronics*, June 1988, 36.

Интервью в рамках исследования #2-D, с. 1–2.

“Dixons Makes \$384 Million US Bid”, *Financial Times*, February 18, 1987, 1; “UK Electronics Chain Maps US Strategy; Dixons Moving to Acquire Silo”, *HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper*, March 2, 1987; “Dixons Tightens Grip on Silo”, *HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper*, February 3, 1992, 77.

Eric Hagen, *Executive Churn Analysis* (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1999 года.

“Gillette: The patient honing of Gillette”, *Forbes*, February 16, 1981, 83–87.

“When Marketing takes over at R.J.Reynolds”, *Business Week*, November 13, 1978, 82; “Tar Wars”, *Forbes*, November 10, 1980, 190; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991), 51.

Интервью в рамках исследования #8-D, с. 7.

“The George Weissman Road Show”, *Forbes*, November 10, 1980, 179.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 120.

Интервью в рамках исследования #5-В, с. 8.

“How Do Tobacco Executives Live With Themselves?”, *The New York Times Magazine*, March 20, 1994, 40.

Интервью в рамках исследования #8-В, с. 5.

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 256.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 149.

Интервью в рамках исследования #5-А, с. 10.

Winston S. Churchill, *The Hinge of Fate* (Boston: Houghton Mifflin, 1950), 61.

“Hermit Kingdom”, *The Wall Street Journal*, December 12, 1958, 1–6; William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company* (New Jersey: Lyle Stuart Inc., 1986), 74, в книге утверждается, что у A&P оборот в 1950 году составлял \$3,2 млрд, что делало ее крупнейшей в мире частной компанией и крупнейшей в мире компанией розничной торговли. Ее оборот превосходил оборот U.S. Steel и Standard Oil и уступал только General Motors среди компаний всех форм собственности.

“Hermit Kingdom”, *The Wall Street Journal*, December 12, 1958, 1–6.

“We Should Have Moved A Lot Sooner”, *Forbes*, May 15, 1976, 99.

William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Lyle Stuart Inc., 1986), 78–80; *Fortune*, March 1963, 105.

“We Should Have Moved A Lot Sooner”, *Forbes*, May 15, 1976, 99;
“A&P’s Ploy: Cutting Prices To Turn A Profit”, *Business Week*, May 20, 1972,
76; *Fortune*, March 1963, 105.

The Wall Street Journal, April 21, 1964, 1–6.

William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Lyle Stuart Inc., 1986), 103–105.

“A&P’s Ploy: Cutting Prices To Turn A Profit”, *Business Week*, May 20, 1972, 76; “A&P’s ‘Price War’ Bites Broadly And Deeply”, *Business Week*, September 30, 1972, 56; “Banking Against A&P”, *Time*, December 11, 1972, 108; “How A&P Got Creamed”, *Fortune*, January 1973, 103; “A&P Counts The Cost Of Its Pyrrhic Victory”, *Business Week*, April 28, 1973, 117.

“Stumbling Giant”, *The Wall Street Journal*, January 10, 1978, 1.

“Shifting Gears: A&P’s Price-Cutting Didn’t Create Kroger’s Problems ...” *Forbes*, November 1, 1972, 29; “Superstores May Suit Customers to a T-shirt or a T-bone”, *The Wall Street Journal*, March 13, 1973; “Plain and Fancy: Supermarket Boutiques Spur Kroger’s Gains”, *Barron’s*, May 25, 1981, 37; “250,000 Unpaid Consultants”, *Forbes*, September 14, 1981, 147.

Интервью в рамках исследования #6-С, с. 6.

“Kroger and Fred Meyer merge to create No. 1 U.S. grocery biz”, *Discount Store News*, May 3, 1999, 1.

“Trouble Stalks The Aisles At A&P”, *Business Week*, September 23, 1991, 60.

“Pitney Bowes’ Pep”, *Financial World*, April 11, 1962, 22; “No Middle Ground”, *Forbes*, January 1, 1961, 75.

Moody's Industrial Manual 2000 (Mergent FIS).

“Roy Ash is Having Fun at Addressograph-Multigrief”, *Fortune*, February 27, 1978, 46; “How Roy Ash Got Burned”, *Fortune*, April 6, 1981, 71.

“Up from the ashes”, *Forbes*, April 16, 1979, 104; “AM International: The cash bind that threatens a turnaround”, *Business Week*, August 18, 1980, 118; “Ash Forced Out of Two AM Posts”, *The New York Times*, February 24, 1981, Section D, 1.

“Why Ash was ousted at AM International”, *Business Week*, March 9, 1981, 32; “Roy Ash resigns under fire”, *Fortune*, March 23, 1981, 16; “How Roy Ash Got Burned”, *Fortune*, April 6, 1981, 71; “Up from the ashes”, *Forbes*, April 16, 1979, 104; “AM files Chapter 11 Petition”, *The New York Times*, April 15, 1982, Section D, 1.

“When technology was not enough”, *Business Week*, January 25, 1982, 62; “How Roy Ash Got Burned”, *Fortune*, April 6, 1981, 71; “AM International: The cash bind that threatens a turnaround”, *Business Week*, August 18, 1980, 118.

“When technology was not enough”, *Business Week*, January 25, 1982, 62;
“AM’s Brightest Years Now Dim Memories”, *The New York Times*, April 15,
1982, Section D, 1.

“How Roy Ash Got Burned”, *Fortune*, April 6, 1981, 71; “High-technology dream turns into a nightmare”, *The Financial Times*, March 2, 1982, 17.

“AM International: The cash bind that threatens a turnaround”, *Business Week*, August 18, 1980, 118; “The Unflappable Roy Ash”, *Forbes*, December 8, 1980, 38.

“AM International: The cash bind that threatens a turnaround”, *Business Week*, August 18, 1980, 118; “Ash Forced Out of Two AM Posts”, *The New York Times*, February 24, 1981, Section D, 1; “When technology was not enough”, *Business Week*, January 25, 1982, 62.

Интервью в рамках исследования # 9-G, с. 12.

Интервью в рамках исследования # 9-Е, с. 11.

Интервью в рамках исследования # 9-С, с. 17.

Интервью в рамках исследования # 9-G, с. 12.

Интервью в рамках исследования # 9-I, с. 21.

Интервью в рамках исследования # 9-C, с. 20; #9-I, с. 21–22; #9-D, с. 11.

Winston S. Churchill, *The Grand Alliance* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1950), 371.

Черчилль создал это управление и придал ему огромный вес. Согласно Мартину Джилберту, прежде чем принять то или иное решение, Черчилль часто консультировался со своим Статистическим управлением, которое возглавлял не военный, а профессор Линдемен. Черчилль просил «проверить факты» относительно таких вопросов, как производство обмундирования, импорт и потери при доставке, потери авиации и производство самолетов. Martin Gilbert, *The Churchill War Papers*, Vol. II (New York: Norton, 1995), xvii.

Winston S. Churchill, *The Gathering Storm* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1948), 667.

Интервью в рамках исследования #2-С, с. 16.

“Man of Steel: Correnti Hopes to Take Nucor to No. 1”, *The Business Journal-Charlotte*, September 19, 1994, 3.

Standard & Poor's Industry Survey Database, Metals: Industrial, Iron and Steel, January 18, 2001, Leo J. Larkin, Metals Analyst.

Интервью в рамках исследования #7-С, с. 13.

Интервью в рамках исследования #7-Е, с. 7; Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Write Stuff, 1997), 45.

Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Write Stuff, 1997), 39.

Интервью в рамках исследования #7-А, с. 3.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 144; Richard Kluger, *Ashes to Ashes* (Alfred A. Knopf: New York, 1996), 485; "Beverage management: risky – but straight up 7Up", *Forbes*, April 12, 1982, 208; "Coke Peppers 7Up and Pepsi", *Advertising Age*, February 24, 1986, 2, 86.

Joseph F. Cullman 3rd, *I'm a Lucky Guy* (Joseph F. Cullman 3rd, 1998), 147.

John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), 72–73; “The labors of Trautlein”, *Forbes*, February 15, 1981, 36; “Bethlehem’s Thin Slab Yawn”, *American Metal Market*, November 17, 1989, 4; “Bethlehem Museum”, *National Public Radio Transcript*, July 5, 1998.

“Upjohn: Safety of Upjohn’s Oral Antidiabetic Drug Doubted in Study; Firm Disputes Finding”, *The Wall Street Journal*, May 21, 1970, 6; “Upjohn: A bitter pill for Upjohn shareholders (Drug company involved in antibiotic controversy)”, *Financial World*, January 23, 1974, 28; “Upjohn: The Upjohn Company: Presentation by R.T. Parfet, Jr., Chairman of the Board and Chief Executive Officer, and L.C. Hoff, Vice President and General Manager, Pharmaceutical Division, to the Security Analysts of San Francisco, September 11, 1975”, *The Wall Street Transcript*, October 13, 1975, 41648–41650; “Upjohn: Hair-Raising Happenings at Upjohn (Testing a cure for baldness, the company squirms at the unwelcome clamor)”, *Fortune*, April 6, 1981, 67–69; “Upjohn: FDA Says Upjohn Exaggerated Claims On Drug’s Value in Treating Baldness”, *The Wall Street Journal*, June 18, 1986, 6; “Upjohn: Rip Tide: Can Upjohn manage its way out of a product gap? If not, it could be swept into the industry merger wave”, *Financial World*, September 5, 1989, 26–28; “Upjohn: The Corporation: Strategies: Will This Formula Cure What Ails Upjohn: As the sharks circle, it’s spending big on R&D and marketing”, *Business Week*, September 18, 1989, 65; “Upjohn: Technology & Medicine: Upjohn Sleep Drug Being Investigated For Safety by FDA”, *The Wall Street Journal*, September 20, 1984, B4; “Upjohn: Medicine: Halcion Takes Another Hit: Tainted data played a key role in FDA approval”, *Newsweek*, February 17, 1992, 58; “Upjohn: Medicine: Fueling the Fire Over Halcion: Upjohn’s own staff has raised safety concerns”, *Newsweek*, May 25, 1992, 84; “Upjohn: Top of the News: Successions: At Upjohn, A Grim Changing of the Guard: Ley Smith inherits the problem-plagued drugmaker at a critical juncture”, *Business Week*, May 3, 1993, 36.

Интервью в рамках исследования #11-В, с. 7.

“No-Longer-So-Great Scott”, *Forbes*, August 1, 1972, 25.

“Scott Paper Back on its Feet”, *Forbes*, December 15, 1976, 69–70.

“Scott isn’t lumbering anymore”, *Fortune*, September 30, 1985, 48–55.

“Scott Paper: Back on the attack”, *Financial World*, August 1, 1979, 22–23; “A Paper Tiger Grows Claws”, *Business Week*, August 23, 1969, 100–102; “Outlook For 1970 – Year-End Statement”, *Paper Trade Journal*, December 22, 1969, 33; “Profits Peak for Scott Paper”, *Financial World*, April 22, 1970, 13, 28; “No-Longer-So-Great Scott”, *Forbes*, August 1, 1972, 25.

Интервью в рамках исследования # 5-Е, с. 2.

Интервью в рамках исследования # 5-Е, с. 22.

Интервью в рамках исследования # 6-А, с. 19.

Ann Kaiser Stearns, *Coming Back: Rebuilding Lives after Crisis and Loss* (New York: Ballantine, 1988), 294. В своей работе Стернс описывает выводы этих исследований, что, на наш взгляд, научно обосновывает эффективность парадокса Стокдейла. Мы также испытали влияние работы Михая Чиксентмихайи. В комплексном исследовании феномена счастья в книге *Flow* («Поток») Чиксентмихайи рассматривает возможности трансформации эмоций, вызванных трагедией, используя в качестве примера исследования профессора Миланского университета Фаусто Массимини. В этих исследованиях парализованные и другие больные с нарушениями двигательных функций высказывают мнение, что несчастье послужило для них положительным опытом и заставило в какой-то степени начать жить действительно полной жизнью. (Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (HarperPerrenial: 1990), 192–193). Другой взгляд на эту проблему можно найти в работах д-ра Ала Сиеберта, который написал *The Survivor Personality – How Life’s Best Survivors Thrive in Difficult Situations and Convert Misfortune into Good Luck*.

FNM имел 9,3 % по своим кредитам, но должен был платить 14,63 % по краткосрочным займам. “David Maxwell Takes Over Troubled Fannie Mae”, *The Washington Post*, May 21, 1981; “Fannie Mae Searches for Higher Ground”, *Fortune*, July 13, 1981, 110.

“Fannie Mae Searches for Higher Ground”, *Fortune*, July 13, 1981, 110.

“Fannie Mae Searches for Higher Ground”, *Fortune*, July 13, 1981, 110.

Разговор с Дэвидом Максвеллом 14 ноября 1997 года.

Tim Brooks and Earle Marsh, *The Complete Directory of Primetime Networks and Cable TV Shows* (New York: Ballantine, 1999), 929.

Jim and Sybil Stockdale, *In Love and War* (Maryland: Naval Institute Press, 1990); Stockdale Triumphs, Video Presentation – 1994 Stanford Alumni Association.

Платон считал, что это глубочайшее суждение было надписью в Дельфах (Протагор, 343В); Plato: The Protagoras and Meno translated by W.K.C. Guthrie (New York and London: Penguin Classics, 1956), 77.

Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (Chicago: Elephant Paperbacks, 1993).

Разговор с автором.

Интервью в рамках исследования #10-Е, с. 3.

Интервью в рамках исследования #10-D, с. 22.

“Convenience with a Difference”, *Forbes*, June 11, 1990.

Walgreens Annual Report 1998, 16.

“Tuning In”, *Forbes*, April 13, 1981, 96.

“Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit”, *The Wall Street Journal*, July 5, 1985.

Moody's Industrial Subsidiary List (Mergent FIS, 2000).

Warren Buffet, *The Essays of Warren Buffet: Lessons for Corporate America* (Lawrence A. Cunningham, 1998), 98.

“Warren Buffet’s favorite banker”, *Forbes*, October 18, 1993.

“Wells Fargo Targets Southern California”, *American Banker*, July 10, 1987, 1; “Wells Fargo to Cut Overseas Activities to Boost its Profit”, *The Wall Street Journal*, May 3, 1985, 32; “Wells Fargo Trims its Sails”, *American Banker*, May 3, 1985; “A banker even Keynes might love”, *Forbes*, July 2, 1984, 42.

“BankAmerica launches probe”, *The Wall Street Journal*, January 28, 1985, 27; “More than mortgages ails BankAmerica”, *Fortune*, April 1, 1985, 50; “Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica”, *The Wall Street Journal*, July 18, 1985, 1; “Sam Armacost’s Sea of Troubles”, *Banker*, September 1, 1985, 18.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 5, 13.

Интервью в рамках исследования #11-F, с. 5, 11.

“Boot Camp For Bankers”, *Forbes*, July 23, 1990, 273.

“Hospital Suppliers Strike Back”, *The New York Times*, March 31, 1985, Section 3, 1; *The Abbott Almanac: 100 Years of Commitment to Quality Health Care* (Benjamin Company, 1987), 170, 210; “Abbott: Profiting From Products that Cut Costs”, *Business Week*, June 18, 1984, 56; “In Medical Testing, Abbott is the Name of the Game”, *Business Week*, June 1, 1987, 90.

“Riptide: Can Upjohn Manage its Way out of a Product Gap”, *Financial World*, September 5, 1989, 26; “Upjohn: The Corporation: Strategies: Will This Formula Cure What Ails Upjohn: As the sharks circle, it’s spending big on R&D and marketing”, *Business Week*, September 18, 1989, 65.

“Riptide: Can Upjohn Manage its Way out of a Product Gap”, *Financial World*, September 5, 1989, 26.

“Upjohn: Mergers: Upjohn Finally Makes it to the Big Leagues: How CEO Zabriskie engineered the Pharmacia merger”, *Business Week*, September 4, 1995.

“Hasbro may alter bid to appease Tonka holders”, *Financial London Times*, April 16, 1991, 26; “Tonka says yes to Hasbro”, *Financial London Times*, April 19, 1991, 30.

“Tobacco: Profit Despite Attacks”, *The New York Times*, January 25, 1979.

James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Collins, 1997), 86.

Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991).

Интервью в рамках исследования #5-А, с. 13.

“An Iconoclast in a Cutthroat World”, *Chief Executive*, March 1996.

“Gillette Holds its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave”, *The Wall Street Journal*, December 10, 1992.

Интервью в рамках исследования #3-G, с. 7.

Компании, которые мы использовали для сравнения и которые продемонстрировали одержимость идеей роста: Bank of America, Addressograph Multigraph, Eckerd, Great Western Financial, Silo, Upjohn, Warner-Lambert, Burroughs, Chrysler, Harris, Rubbermaid и Teledyne.

“The Wall Street Transcript: Corporate Critics Confidential: Savings and Loan Industry”, *The Wall Street Journal*, June 12, 1989, 93, 903.

“How Playing it Safe Worked for Great Western”, *Business Week*, September 7, 1987, 70.

“The Wall Street Transcript: Remarks by James F. Montgomery to the Boston Security Analysts Society, October 8, 1985”, *The Wall Street Journal*, December 23, 1985, 80245.

В письме Карлу Силигу Эйнштейн писал: «Между рождением замысла идеи теории относительности и завершением соответствующей публикации прошло пять или шесть недель. Но едва ли верно считать, что это было днем рождения, поскольку материалы и составляющие части накапливались в течение ряда лет...». В письме к Р. С. Шанкланд в 1952 году он счел, что «работал десять лет» над теорией. Ronald W. Clark, *Einstein: The Life and Times* (New York and Cleveland: The World Publishing Company, 1971), 74–85, 120.

Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Touchstone Books, 1984).

Hoover's Online, www.hoovers.com.

Интервью в рамках исследования #1-Е, с. 11.

Bernard H. Semler, *Putting it all Together* (Autobiography, Draft Version, 1998), 66.

Bernard H. Semler, “Measuring Operating Performance”, 1. Стаття
послана Б.Х. Семлером.

Интервью в рамках исследования #1-Е, с. 3.

“How “Dr.” Ledder Cured Abbott labs: Abbott Labs Was A Sick Company...”, *Forbes*, August 1, 1975, 26; “Abbott Shapes Up”, *Chemical Week*, October 20, 1976, 20; “Abbott Labs: Adding Hospital Supplies to Bolster Drug Operations”, *Business Week*, July 23, 1979, 177; “Earnings Per Share for First Nine Months of 1980”, *PR Newswire*, September 17, 1980; “Robert A. Schoellhorn Report on Company at Annual Shareholders Meeting”, *Business Wire*, April 13, 1984; “Abbott: Profiting From Products That Cut Costs”, *Business Week*, June 18, 1984, 56.

Интервью в рамках исследования #1-G, с. 23.

Интервью в рамках исследования #2-Е, с. 1.

Интервью в рамках исследования #2-Е, с. 3.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 5, 9.

“Bold Banker: Wells Fargo Takeover Of Crocker Is Yielding Profit But Some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986, 1.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 5, 9, 16.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 5, 9.

Интервью в рамках исследования #11-Н, с. 10.

“Managing: Carl E. Reichardt, Chairman, Wells Fargo & Co.”, *Fortune*, February 27, 1989, 42; “A Banker Even Keynes Might Love”, *Forbes*, July 2, 1984, 40; “Bold Banker: Wells Fargo Takeover Of Crocker Is Yielding Profit But Some Pain”, *The Wall Street Journal*, August 5, 1986, 1.

Gary Hector, *Breaking The Bank: The Decline of BankAmerica* (Little Brown & Company, 1988), 72.

Author experience in the early 1980s.

“Asset or Liability”, *Barron's*, October 20, 1986, 13, “BankAmerica Reports a Small Profit”, *The Wall Street Journal*, January 22, 1988, 4.

“Another Bout of Anxiety Over Bank of America”, *Business Week*, August 19, 1985, 33.

“Things Are Adding Up Again at Burroughs”, *Business Week*, March 11, 1967, 192; “Anatomy of a Turnaround”, *Forbes*, November 1, 1968, 25; “How Ray Macdonald’s Growth Theory Created IBM’s Toughest Competitor”, *Fortune*, January 1977, 94.

“Things Are Adding Up Again at Burroughs”, *Business Week*, March 11, 1967, 192; “The Burroughs Syndrome”, *Business Week*, November 12, 1979, 82.

“The Burroughs Syndrome”, *Business Week*, November 12, 1979, 82.

“Rubbermaid: TWST Names Award Winners Home Products: TWST names Stanley C. Gault, Chairman & CEO, Rubbermaid Inc. for Gold Award, Home Products”, *The Wall Street Transcript*, April 18, 1988.

“Rubbermaid: Features: Marketing: The Billion-Dollar Dustpan”, *Industry Week*, August 1, 1988, 46; “Quality of Products”, *Fortune*, January 29, 1990, 42.

“Rubbermaid: Rubbermaid’s impact: new stick items plentiful as vendors ‘spruce up’ household cleaning utensils”, *Housewares*, January 1, 1990, 78.

“Chrysler’s Next Generation”, *Business Week*, December 19, 1988, 52.

Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Bantam, 1984), 161.

Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Bantam, 1984), 162, 163, 170, 199.

Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Bantam, 1984), 196.

“Iacocca Hands over the Keys to Chrysler”, *Investor’s Business Daily*, January 4, 1993, Business, 1.

“Mea Culpa”, *The Wall Street Journal*, September 17, 1990, 1.

12. “Chrysler to Buy Aircraft Maker”, *The Wall Street Journal*, June 20, 1985,

“How Chrysler’s \$30,000 Sports Car Got Sideswiped”, *Business Week*, January 23, 1989, 68.

“The Game’s Not Over”, *Forbes*, April 30, 1990, 76.

“Into a Skid”, *The Economist*, June 16, 1990, 70; “After the Departure”, *Fortune*, July 2, 1990, 55; “Can Iacocca Fix Chrysler Again”, *Fortune*, April 8, 1991, 50.

Robert A. Lutz, *Guts: The Seven Laws of Business that made Chrysler the World's Hottest Car Company* (John Wiley & Sons, Inc., 1998), 27.

“The Studied Gamble of Pitney Bowes”, *Dun’s Review*, February 1967, 30.

“Tough Choice”, *Forbes*, May 15, 1965, 18.

“Tough Choice”, *Forbes*, May 15, 1965, 18.

“Tough Choice”, *Forbes*, May 15, 1965, 18.

“Fancy Footwork: Manager’s Handbook”, *Sales and Marketing Management*, July 1994, 41.

“Pitney Bowes: Jumping Ahead by Going High Tech”, *Fortune*, October 19, 1992, 113; “Changes in Tax Law and Its Effects on Leasing Equipment”, *Advantage*, July 1988.

“Old-Line Selling for New Smokes Wins for Reynolds”, *Business Week*, February 20, 1960; International Directory of Company Histories (Chicago: St. James Press, 1991), 410.

“Voyage into the Unknown”, *Forbes*, December 1, 1971, 30; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991), 51.

“Voyage into the Unknown”, *Forbes*, December 1, 1971, 30; Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991), 51.

When Marketing Takes Over at R.J.Reynolds”, *Business Week*, November 13, 1978, 82; “Voyage into the Unknown”, *Forbes*, December 1, 1971, 30. R.J.R. приобрела McLean Industries в 1969 году и Aminoil менее года спустя. В статье, на которую мы ссылаемся выше (“When Marketing Takes...”), утверждается, что в 1978 году R.J.R. направила \$580 млн в дополнение к \$1,5 млрд, потраченным ранее. Таким образом, за десять лет они потратили более \$2 млрд на Sea-Land. Чистый акционерный капитал в 1978 году был \$2,6579 млрд в соответствии с Moody’s Report в 1979 году.

Bryan Burrough & John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper Collins, 1991), 62; “Cigarette Conglomerate”, *Financial World*, February 5, 1969, 4; “New Fields for Reynolds Tobacco”, *Financial World*, May 6, 1970, 13; “The Two-Tier Market still Lives...”, *Forbes*, March 1, 1974, 25; “R.J.Reynolds stops a slide in market share”, *Business Week*, January 26, 1976, 92.

“Voyage into the Unknown”, *Forbes*, December 1, 1971, 36.

Ken Iverson, *Plain Talk* (John Wiley & Sons, 1998), 54–59.

The Nucor Story, Page 5 (Document obtained from the Nucor Corporation) Chairman/Vice Chairman/President, Vice President/General Manger, Department Manager, Supervisory/Professional, Hourly Employee.

Richard Preston, *American Steel* (New York: Avon, 1991), 4–5.

Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Write Stuff, 1997), 73–74; The Nucor Story (Nucor web site)/Egalitarian Benefits, August 22, 1997.

Интервью в рамках исследования #7-G, с. 4.

“Maverick Remakes Old-Line Steel: Nucor’s Ken Iverson...”, *Industry Week*, January 21, 1991, 26.

Ken Iverson, *Plain Talk* (John Wiley & Sons, 1998), 14.

Richard Preston, *American Steel* (New York: Avon, 1991), 5.

“Hot Steel and Good Common Sense”, *Management Review*, August 1992, 25.

John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), 34.

John Strohmeyer, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986), 30–35, 86.

Hoover's Online, Moody's Reports.

Hoover's Online, Moody's Reports.

Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor Corporation* (Write Stuff, 1997), 101.

Report of Darwin E. Smith to The Stockholders And The Men And Women Of Kimberly-Clark Corporation (no source citation), February 28, 1972.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 10.

“Rae Takes On Paper Industry’s Tough Lone Wolf”, *The Globe and Mail*, July 20, 1991, B1.

First Inaugural Address, March 4, 1933, Gorton Carruth and Eugene Ehrlich, *The Harper Book of American Quotations* (Harper & Row, 1988), 230.

drugstore.com – форма 10К от 28.02.2000, с. 28: “Чистый убыток \$123,9 млн с момента основания до 2 января 2000 года. Мы полагаем, что будем продолжать нести убытки (операционная и чистая прибыль будет отрицательной) в течение следующих четырех лет (а может, и дольше) и уровень убытков будет значительно выше. Мы планируем значительно увеличить наши операционные расходы, поскольку мы планируем проводить больше маркетинговых мероприятий и увеличить затраты на рекламу...»

“There’s No Business Like No Business”, *The Industry Standard*, August 7, 2000, 43.

“The Reluctant Webster”, *Forbes*, October 18, 1999, 80.

“The Reluctant Webster”, *Forbes*, October 18, 1999, 78.

“Struggling drugstore.com cuts staff, Online retailer fires 60 employees – 10 percent of workforce”, *Seattle Post-Intelligencer*, October 21, 2000.

Drug Topics, February 3, 1997, 90; “Fleet Footed Pharmacy”, *Uplink Magazine*, a publication of Hughes Communications.

“Walgreen – Pharmacy Chain of the Year, 1990”, *Drug Topics*, April 23, 1990, 12.

“Walgreen – Pharmacy Chain of the Year, 1990”, *Drug Topics*, April 23, 1990, 12.

“Walgreens Special Report: First in Pharmacy”, *Drug Store News*, October 16, 1995, 27, 30.

Данные взяты из годовых отчетов и формы 10К, 1971–1999.

“Plain and Fancy: Supermarket Boutiques Spur Kroger’s Gains”, *Barron’s*, May 25, 1981, 37; “There’s a lot of life left in the Kroger Recap”, *Business Week*, December 5, 1988, 164; “How Borrowing Bought Kroger More than Time”, *Business Week*, February 26, 1990, 71.

“Gillette knows shaving – and how to turn out hot new products”, *Fortune*, October 14, 1996.

“Gillette: Gillette Sensor: A Case History”, January 17, 1991, 9; “Gillette: How a \$4 Razor Ends Up Costing \$300 Million”, *Business Week*, January 29, 1990, 62.

“Gillette: At Gillette, Disposable Is a Dirty Word”, *Business Week*, May 29, 1989, 58.

Интервью в рамках исследования #3-Е, с. 13.

Интервью в рамках исследования #3-Е, с. 13.

Интервью в рамках исследования #3-Е, с. 5.

Интервью в рамках исследования #3-Е, с. 13.

Ведущие физики того времени уже создали аналогичные теории, которые подтверждались экспериментальными данными и с математической точки зрения были идентичны выводам теории относительности Эйнштейна. Не хватало только сжатого определения фундаментального принципа, который начал бы цепную реакцию заключений, оформившихся в свою очередь в теорию относительности. В работе *Understanding Relativity* (Birkhauser, Boston, 1984) Stanley Goldberg указывает, что «...не было полного удовлетворения теорией Лоренца и Пуанкаре, созданной в 1904 году, хотя формально эта теория была идентична теории Эйнштейна, сформулированной годом позже». Р. 324.

“Who Mattered and Why”, *Time*, December 31, 1999, 48–58.

Richard Preston, *American Steel* (New York: Avon, 1991), 75.

Интервью в рамках исследования #7-Е, с. 2–3.

“Nucor Corporation: Corporate Profile”, *The Wall Street Corporate Reporter*, September 9–15, 1996, 19.

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston, Harvard Business School Press, 1997), p. 88.

“Daniel S. Bricklin”, *CIO*, December 15, 1999, 140.

“As easy as Lotus 1-2-3”, *Computerworld*, August 30, 1999, 71.

“Everyday Necessities, The Building Blocks”, *InfoWorld*, October 26, 1998, 9; “IBM and Lotus get closer”, *InformationWeek*, July 28, 1997, 73–80.

“Bigger isn’t better: The evolution of portables”, *InfoWorld*, October 26, 1998, 8–9.

Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, *Father and Son* (New York: Bantam, 1999), 229.

Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press, 1992), 126.

Centennial Review, Internal Westinghouse Document, 1986.

“The Rise of Personal Digital Assistants”, *Systems*, September 1992, 70–72; “Users Mourn Newton”, *Computerworld*, March 9, 1998, 61–64.

Kara Swisher, aol.com (Random House, 1998), 64.

Интервью в рамках исследования #9-D, с. 11.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 5.

Процитировано Лорином Маазелом, новым музыкальным директором Нью-Йоркской филармонии, “Maazel Is to Lead Philharmonic”, *New York Times*, January 30, 2001, A1.

“Some people don’t like to haggle”, *Forbes*, August 27, 1984.

Carl M. Brauer, Circuit City Stores: Customer Satisfaction, Never Self-Satisfaction (Draft, April 1998), 6-1.

Общее количество статей о компаниях, которые добились выдающихся результатов, за десять лет до преобразования = 176, после преобразования = 423. Общее число статей, в которых компания становится темой номера, за десять лет до преобразования = 21, после преобразования = 67.

Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Write Stuff, 1997), 63, 70, 82.

Интервью в рамках исследования #5-В, с. 5.

Интервью в рамках исследования #5-С, с. 2.

“The Battle Of The Bottoms”, *Forbes*, March 24, 1997, 98.

⁹ Интервью в рамках исследования #1-С, с. 7.

¹⁰ Интервью в рамках исследования #1-Е, с. 9.

¹¹ Разговор Джима Коллинза с Аланом Вуртзелом.

¹² Интервью в рамках исследования #3-В, с. 13.

¹³ Интервью в рамках исследования #4-Д, с. 3. Собеседник в этом случае отвечал на вопрос: «Принимала ли компания сознательное решение осуществлять преобразования или трансформацию в какой-то момент в этот период?»

¹⁴ Интервью в рамках исследования #5-А, с. 7.

¹⁵ Интервью в рамках исследования #6-А, с. 12.

¹⁶ Интервью в рамках исследования #7-А, с. 3.

¹⁷ Интервью в рамках исследования #8-С, с. 6.

¹⁸ Интервью в рамках исследования #9-Е, с. 25.

¹⁹ Интервью в рамках исследования #10-Е, с. 7.

²⁰ Интервью в рамках исследования #11-Г, с. 6.

John Wooden and Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago: Contemporary, 1988), 244.

Интервью в рамках исследования #3-I, с. 21.

Интервью в рамках исследования #1-G, с. 31; Интервью в рамках исследования #1-A, с. 14.

“Upjohn: The Upjohn Company: Remarks by C.H. Ludlow, Vice President and Treasurer, and L.C. Hoff, Vice President, before the Washington Society of Investment Analysts», February 20, 1974, The Wall Street Transcript, March 11, 1974, 36246–36247.

Интервью в рамках исследования #6-С, с. 16–17.

Интервью в рамках исследования #7-Е, с. 11.

Source: Fortune 1000 Rankings, from Fortune.com website, listings February 9, 2001.

“Turning W-L into a Marketing Conglomerate”, *Business Week*, March 5, 1979; “Warner-Lambert”, *The Wall Street Transcript*, January 7, 1980, 56, 636.

“Chasing after Merck”, *Forbes*, November 10, 1980, 36.

“Warner-Lambert Company”, *The Wall Street Transcript*, December 21, 1981, 64, 122.

“Warner-Lambert”, *Financial World*, September 5, 1989, 24.

“On the Mend”, *Barron's*, January 2, 1995, 19.

“W-L to Acquire IMED at Cost of \$465 Million”, *The New York Times*, June 8, 1982, 4; “W-L Plan to Buy Imed Corp. Draws Cool Reaction by Analysts Due to Cost, Timing”, *The Wall Street Journal*, June 14, 1982, 41; “W-L to Dump Imed”, *San Diego Business Journal*, December 2, 1985, 1.

Веб-сайта Warner-Lambert больше не существует, вас автоматически направляют на веб-сайт Pfizer. Более того, на новом сайте есть информация о том, как держатели акций Warner-Lambert могут обменять их на акции Pfizer.

Peter F. Drucker, *Managing for the Future* (New York: Truman Talley Books/Dutton, 1992), 160.

“In the News”, *Fortune*, July 3, 1978, 20.

“Harris is Raising its Bet on the Office of the Future”, *Business Week*, July 18, 1983, 134.

“Harris Corp.’s Bold Strategy”, *Forbes*, April 25, 1983, 96; “Harris is Raising its Bet on the Office of the Future”, *Business Week*, July 18, 1983, 134.

“Merits of Harris Tie to Lanier Debated”, *The New York Times*, August 11, 1983, Section D, c. 5, plus annual financial statements drawn from Moody’s reports.

“Harris Heads Into the Office”, *Computerworld*, October 12, 1983, 29.

Michael Ray and Rochelle Myers, *Creativity in Business* (New York: Doubleday & Co., 1986), 113.

Hoover's online и Standard & Poor's Corporation Records, January, 2001.

Sam Walton в соавторстве с John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 35.

Sandra S. Vance and Roy V. Scott, *Walmart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon* (New York: Twayne, 1994), 169–171; Bob Ortega, In *Sam We Trust* (New York: Times Books, 1998).

Исследование сделано для проекта «Построенные навечно», информация из архивов Hewlett-Packard.

Исследование сделано для проекта «Построенные навечно», информация из архивов Hewlett-Packard.

Письмо Bernard M. Oliver IEEE Awards Board, May 23, 1972, из архивов Hewlett-Packard с согласия Hewlett-Packard.

“Packard Style”, *Palo Alto Daily News*, March 27, 1996, 10.

Согласно Amy Chamberlain, The David and Lucile Packard Foundation, \$5,62 млрд на момент получения.

James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Collins, 1997), 1.

Речь Дэвида Паккарда в Колледже Колорадо, June 1, 1964, с согласия Hewlett-Packard.

Merck & Company, Management Guide, Corporate Policy Statement, February 3, 1989, courtesy Merck & Company; George W. Merck, “An Essential Partnership – The Chemical Industry and Medicine”, speech presented to the Division of Medicinal Chemistry, American Chemical Society, April 22, 1935; Merck & Company Annual Report, Inside Cover; David Bollier and Kirk O. Hansen, Merck & Co. (A-D), Business Enterprise Trust Case, No. 90-013, case D, 3.

Речь Джорджа Мерка в Медицинском колледже Вирджинии в Ричмонде 1 декабря 1950 года, с согласия Merck & Company historical archives.

Richard Schickel, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 310.

Harold Mansfield, *Vision: A Saga of the Sky* (New York: Madison Publishing Associates, 1986).

Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York: St. Martin's Press), 79.

Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York: St. Martin's Press), c. 20–22, 132.

According to “How Boeing Bet the Company and Won”, in Audacity and Robert J. Serling (p. 122), проект стоил бы \$15–16 млн. Мы проверили сумму в \$15 млн в финансовой отчетности Boeing за 1947–1951 годы.

Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York: St. Martin's Press), 159, 323, 400–405, 409.

Standard & Poor's Industry Surveys: Aerospace & Defense, February 15, 2001, Robert E. Friedman, CPA, Aerospace & Defense Analyst. Также в 1999 году оборот Boeing был в два раза больше, чем оборот Airbus в этом сегменте отрасли (\$38 409 млн против \$16 817 млн), согласно Hoover's.

“Hermit Kingdom”, *The Wall Street Journal*, December 12, 1958, 1:6; “Remodeling the A&P”, *Business Week*, March 23, 1963, 36; “Ailing A&P”, *The Wall Street Journal*, April 21, 1964, 1:6; “New Men For A&P’s Top Rungs”, *Business Week*, June 20, 1964, 32; “A&P Reorganization Is Announced; Move Takes Effect February 24”, *The Wall Street Journal*, January 15, 1969, 4:2; “A&P – Awakening Giant”, *Financial World*, February 25, 1970, 5; “Great Expectations”, *Barron’s*, January 19, 1970, 5; “Renewing A&P,” *Business Week*, February 20, 1971, 68; “How A&P Got Creamed”, *Fortune*, January 1973, 103; “A&P Goes Outside Ranks For First Time, Picks Scott To Assume Eventual Command”, *The Wall Street Journal*, December 11, 1974, 8:2.

“IBM’s New Copier”, *Business Week*, March 22, 1976; “Addressograph Gets Ash and \$2,7 Million”, *Business Week*, October 4, 1976; “How to Nip Away at the Xerox Market”, *Business Week*, November 8, 1976; “Roy Ash’s Challenge”, *Newsweek*, December 13, 1976; “Roy Ash is Having Fun at Addressogrief-Multigrief”, *Fortune*, February 27, 1978; “Coup at AM; Roy Ash Resigns Under Fire”, *Time*, March 23, 1981; “Curious Tale of Mr. Black”, *Financial Times*, February 27, 1982; “AM Files Chapter 11 Petition”, *New York Times*, April 15, 1982.

Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Little Brown & Company, 1988); "At BankAmerica a New Regime Strives to Reverse Declines", *The Wall Street Journal*, May 20, 1982, 1; "The Cost to Armacost", *Economist*, February 16, 1985, 76; "Bank of America Rushes into the Information Age", *Business Week*, April 15, 1985, 110; "Sam Armacost's Sea of Troubles", *Banker*, September 1, 1985, 1; "Schwab Joins the Ranks of Bank of America Dropouts", *Business Week*, August 25, 1986, 37; "Add Security Pacific to Bank of America", *The Wall Street Journal*, August 13, 1991, A1; "BankAmerica Finds it Got a Lot of Woe", *The Wall Street Journal*, July 22, 1993, A1.

John Strohmeier, *Crisis in Bethlehem* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1994); “Bethlehem Steel”, *The Wall Street Journal*, May 13, 1977, 4; “Bethlehem Sets New Pay Reduction”, *The Wall Street Journal*, January 21, 1983, 5; “Bethlehem to Ask Probe”, *The Wall Street Journal*, January 24, 1984, 2; “Making Retirees Share the Pain”, *Business Week*, April 16, 1984, 50; “Bethlehem Plans Further Cuts”, *The Wall Street Journal*, January 15, 1985, 2; “Is Bethlehem Investing in a Future it Doesn’t Have”, *Business Week*, July 8, 1985, 56; “Bethlehem Exits Freight Car Building”, *Journal of Commerce*, November 1, 1991, 2B; “Faded Glory”, *Forbes*, March 16, 1992, 40.

“Video Follies”, *Forbes*, November 5, 1984, 43; “Tandy agrees to buy Assets of Eckerd unit”, *The Wall Street Journal*, July 5, 1985, 4; “Diversification Appeals”, *Chain Store Age Executive*, August 1, 1979, 81; “Video Follies”, *Forbes*, November 5, 1984, 43–45; “Tandy Agrees to Buy Assets of Eckerd Unit”, *The Wall Street Journal*, July 5, 1985, 4; “Jack Eckerd Holders will Receive All Cash in a \$1,2 Billion Buyout”, *The Wall Street Journal*, April 21, 1986, 31; “J.C. Penney Gets Eckerd Shares”, *The Wall Street Journal*, December 18, 1996, B10.

Great Western: Great Western Financial Corporation: Remarks by James F. Montgomery, President, to the Security Analysts of San Francisco, March 8, 1977, *The Wall Street Transcript*, April 25, 1977, 46873–46874; Great Western: Great Western Financial Corporation: Remarks by James F. Montgomery, Chairman and President, to the Security Analysts of San Francisco, November 9, 1981, *The Wall Street Transcript*, December 21, 1981, 64131–64132; Great Western: Great Western Financial Corporation (GWF): James F. Montgomery, Chairman and Chief Executive Officer, to the Los Angeles Society of Financial Analysts, September 11, 1984, *The Wall Street Transcript*, October 22, 1984, 75659–75660; “Great Western: The Corporation: Strategies: How Playing It Safe Worked For Great Western: It waited until regulations eased to go on a buying spree”, *Business Week*, September 7, 1987, 70; “Great Western: Corporate Focus: Great Western Financial Seeks to Chart a Fresh Course: No. 2 U.S. Thrift Faces Burden of Soured Home Loans, Bloated Overhead”, *The Wall Street Journal*, May 17, 1993, B4.

Burrough & Helyar, *Barbarians at the Gate* (Harper Perennial, 1990); “Cigarette Conglomerate”, *Financial World*, February 5, 1969, 4; “Voyage into the Unknown”, *Forbes*, December 1, 1971, 30; “When Marketing Takes Over at R.J.Reynolds”, *Business Week*, November 13, 1978, 82.

“A Paper Tiger Grows Claws”, *Business Week*, August 23, 1969, 100–102; “No-Longer-So-Great Scott”, *Forbes*, August 1, 1972, 25; “Now an outsider will run Scott Paper”, *Business Week*, April 23, 1979, 39, 42; “Scott a paper tiger”, *Advertising Age*, November 3, 1980, 96; “Scott Paper’s new Chief”, *Business Week*, November 30, 1981, 62; “Scott isn’t lumbering anymore”, *Fortune*, September 30, 1985, 48–55; “Bermuda Triangle”, *Forbes*, January 6, 1992, 284; “Al Dunlap: an Insider’s View”, *Navigator*, December 1997; “Did CEO Dunlap save Scott Paper-or just pretty it up? The Shredder”, *Business Week*, January 15, 1996.

“Silo, Discount Appliance Chain, Enjoys Payoff from Hard Sell”, *Barron’s*, March 29, 1971, 35; “An Appliance Dealer with Real Clout”, *Business Week*, November 6, 1971, 76; “Cyclops Acquires Silo”, *The Wall Street Journal*, October 16, 1979, 5; “Dixons Makes \$384 Million US Bid”, *Financial Times*, February 18, 1987, 1; “Silo-Dixons Power: How Far Can It Reach”, *Consumer Electronics*, November 1988, 14; “Dixons Strategic Move into Los Angeles Area”, *Financial Times*, November 12, 1989, 10; “Shake-up at Silo”, *Discount Store News*, March 4, 1991, 1; “Dixons Tightens Grip on Silo”, *HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper*, February 3, 1992, 77.

“Upjohn: Two Upjohn Antibiotics Barred From Sale; FDA-Drug Company Confrontation is Seen”, *The Wall Street Journal*, May 15, 1969, 38; “Upjohn: Tweedle Dee: Upjohn can’t ever seem to do quite as well in ethical drugs as Tweedle Dum, its corporate lookalike, Eli Lilly, which is not great shakes either”, *Forbes*, March 1, 1970, 65–66; “Upjohn: Two Upjohn Drugs Linked to 32 Deaths Needn’t Be Banned, FDA Aide Testifies”, *The Wall Street Journal*, January 30, 1975, 14; “Upjohn: Hair-Raising Happenings at Upjohn (Testing a cure for baldness, the company squirms at the unwelcome clamor)”, *Fortune*, April 6, 1981, 67–69; “Upjohn: R&D Scoreboard: Drugs”, *Business Week*, June 22, 1987, 145; “Upjohn: Upjohn’s Stock Falls on Study’s Claim Its Anti-Baldness Drug Has Side Effects”, *The Wall Street Journal*, February 9, 1988, 2; “Upjohn: Law: Upjohn Settles Liability Suit Over Halcion Sleeping Pill”, *The Wall Street Journal*, August 12, 1991, B2.

“Gillette President S.K. Hensley Resigns to Accept Presidency of Warner-Lambert”, *The Wall Street Journal*, June 21, 1967, 32; “Say Little, Do Much”, *Forbes*, December 1, 1974, P. 52; “After the Diversification That Failed”, *Business Week*, February 28, 1977, 58; “Turning W-L into a Marketing Conglomerate”, *Business Week*, March 5, 1979, 60; “Hagan Outlines Strategic Plan”, *PR Newswire*, October 29, 1980; “Beating the Japanese in Japan”, *Forbes*, April 27, 1981, 44.

“Things Are Adding Up Again at Burroughs”, *Business Week*, March 11, 1967, 192; “How Ray Macdonald’s Growth Theory Created IBM’s Toughest Competitor”, *Fortune*, January, 1977, 94; “A Tough ‘Street Kid’ Steps in at Burroughs”, *Business Week*, October 29, 1979, 50; “Will a Shake-Up Revive Burroughs?” *Business Week*, May 4, 1981, 53; “Can Burroughs Catch Up Again?” *Forbes*, March 28, 1983, 78.

Robert A. Lutz, *Guts: The Seven Laws of Business that Made Chrysler the World's Hottest Car Company* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), 27; "President Iacocca", *The Wall Street Journal*, June 28, 1982, 1; "Is there life after Iacocca", *Forbes*, April 8, 1985, 75; "Lee Iacocca's Time of Trouble", *Fortune*, March 14, 1988, 79; "Can Iacocca Fix Chrysler Again?" *Fortune*, April 8, 1991, 50; "After Lee", *The Economist*, March 21, 1992, 70; "How Chrysler Filled Detroit's Biggest Shoes", *The Wall Street Journal*, September 7, 1994, B1; "Daimler-Benz Will Acquire Chrysler in \$36 Billion Deal That Will Reshape Industry", *The New York Times*, May 7, 1998, A1:6.

“Harris-Intertype, Radiation Inc Directors Approve Merger pact Valued at \$39 million”, *The Wall Street Journal*, April 3, 1967, 30; “Critical Mass?” *Forbes*, April 15, 1976, 86; “Technology Transfer’s Master”, *Business Week*, October 10, 1977, 120; “Harris Corp.’s Remarkable Metamorphosis”, *Forbes*, May 26, 1980, 45; “Harris Corp.’s Bold Strategy”, *Forbes*, April 25, 1983, 96; “Harris is Raising its Bet on the Office of the Future”, *Business Week*, July 18, 1983, 134; “Harris Corp. Elects Hartley to Added Post of Chief”, *The Wall Street Journal*, April 1, 1986, 45; “New Harris President Prefers Growth to Downsizing”, *U.P.I.*, April 23, 1993.

“Hasbro: On a Roll: Toymaker Hasbro Continues String of 25 % Yearly Growth”, *Barron’s*, July 19, 1982, 40; “Hasbro: Hasbro Toys Find Profits In Tradition”, *The Wall Street Journal*, December 12, 1983, 29, 53; “Hasbro: News: Hasbro gets its guns: Stephen Hassenfeld’s loading up for battle”, *Industry Week*, April 30, 1984, 17–18; “Hasbro: Silver: A Play on Toys: Hasbro Bradley’s Hassenfeld”, *Financial World*, April 16, 1985, 29; “Hasbro: Merry Christmas: It Has Already Come for Hasbro, Biggest U.S.Toymaker”, *Barron’s*, December 23, 1985, 34; “Hasbro: The Corporation: Strategies: How Hasbro Became King of the Toymakers: With \$1,2, Billion in Sales and \$99 Million in Profits, it is Now No. 1 Worldwide”, *Business Week*, September 22, 1986, 90–92; “Hasbro: Marketing: Toys: It’s Kid Brother’s Turn to Keep Hasbro Hot: Alan Hassenfeld must fill big shoes at the toymaker”, *Business Week*, June 26, 1989, 152–153.

“Rubbermaid: Sincere tyranny (Why has Stanley Gault spent the last four years moving and shaking at Rubbermaid? It was a case of serious problems masked by cheery numbers)”, *Forbes*, January 28, 1985, 54–55; “Rubbermaid: Rubbermaid emerges a ‘clear’ winner; food storage containers”, *Chain Store Age – General Merchandise Trends*, October 1986, 67; “Why the Bounce at Rubbermaid? The company sells humdrum goods in a mature market, and most of its competitors undercut its prices. But it has double sales and tripled earnings in the past six years”, *Fortune*, April 13, 1987, 77–78; “Rubbermaid: America’s most admired company”, *Fortune*, February 7, 1994, 50–54; “Rubbermaid: From the most admired to just acquired how Rubbermaid managed to fail”, *Fortune*, November 23, 1998, 32–33.

“Henry Singleton’s Singular Conglomerate”, *Forbes*, May 1, 1976, 38; “Two PhDs Turn Teledyne Into a Cash Machine”, *Business Week*, November 22, 1976, 133; “The Sphinx Speaks”, *Forbes*, February 20, 1978, 33; “Teledyne’s Winning Roster”, *Forbes*, August 17, 1981, 35; “Parting With Henry Singleton: Such Sweet Sorrow For Teledyne?”, *Business Week*, April 9, 1990, 81; “Teledyne to Pay \$17,5 Million To Settle U.S. Criminal Charges”, *The Washington Post*, October 6, 1992, D6; “Teledyne Struggles to Recapture Magic of Yesterday”, *The Wall Street Journal*, November 22, 1993, B4:3; “Richard Simmons to Share Spotlight At Allegheny Teledyne, Sees ‘Good’ Fit”, *The Wall Street Journal*, April 3, 1996, B8:4.