

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Сидни Финкельштейн

Выбор журнала  Секрет фирмы

ОШИБКИ

ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ



*анализ
и практические
выводы*

Sydney Finkelstein

Why Smart Executives Fail
and What You Can Learn from Their Mistakes

PORTFOLIO

Сидни Финкельштейн

**Ошибки топ-менеджеров
ведущих корпораций**
анализ и практические выводы

Перевод с английского



МОСКВА
2004

**Книга рекомендована экспертным советом
по менеджменту и маркетингу
издательства «Альпина Бизнес Букс»**

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Ф59

**Издано при содействии
Школы менеджеров «Арсенал»**

Перевод Н. Скворцовой
Редактор Е. Дронова

Финкельштейн Сидни

Ф59 Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы /Финкельштейн Сидни; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 394 с.
ISBN 5-9614-0063-8

Книга знакомит с результатами исследовательского проекта посвященного изучению управленческих ошибок. Цель этого исследования заключалась в том, чтобы разобраться в истинных причинах неудач и понять, что за люди стояли у истоков самых известных бизнес-катастроф. Проведенные изыскания позволили автору книги сделать удивительный вывод: компании, не имеющие, на первый взгляд, ничего общего, терпят поражение по одним и тем же причинам.

В представленном читателю исследовании собраны уникальные сведения об ошибках, которые способны привести на грань катастрофы даже самую мощную организацию, такую, например, как GM, Mattel, Motorola, Rite Aid, Quaker, Saatchi and Saatchi или Webvan. Вы познакомитесь с увлекательными историями, героями которых являются не только известнейшие компании, но и их первые лица. В этой книге многие менеджеры и руководители крупнейших корпораций впервые открыто говорят о том, как в действительности принимались решения, предопределившие судьбу их компаний, и о том, что они сделали бы по-другому, если бы время можно было повернуть вспять. Книга рассчитана на менеджеров, предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

**УДК 65.011
ББК 65.290-2**

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Sydney Finkelstein, 2003.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

ISBN 5-9614-0063-8 (рус.)
ISBN 1-59184-010-4 (англ.)

© Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2004
© Альпина Паблишер, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к российскому изданию

Благодарности.....

- 1 Почему руководители принимают
ошибочные решения 11
Чему нас могут научить их ошибки

ЧАСТЬ I. ВЕЛИКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ОШИБКИ

- 2 Провалившиеся начинания 35
Истории о неудавшихся проектах и причинах их крушения
- 3 Инновации и изменения 73
Повернувшись спиной
- 4 Слияния и поглощения 105
В поисках интеграции, в погоне за синергией
- 5 По пути ошибок: стратегии, которые заводят в тупик 145
*Почему стратеги неправильно оценивают действия конкурентов и
выбирают «нерациональные» стратегии*

ЧАСТЬ II. ПРИЧИНЫ ПОРАЖЕНИЙ

- 6 Блестящая реализация ошибочного видения..... 181
Как неправильное восприятие действительности приводит компании на грань катастрофы... и толкает их за эту грань
- 7 Иллюзия совершенства215
Как руководители отгораживаются от реального мира
- 8 Отслеживая потерянные сигналы 245
Почему компании не действуют в соответствии с полученной информацией
- 9 Семь привычек потрясающе неудачливых людей..... 269
Личные качества руководителей, ввергающих свои компании в пучину бед и несчастий

ЧАСТЬ III. УРОКИ

- 10 Предсказывая будущее 301
Сигналы раннего оповещения
- 11 Как учатся умные руководители..... 333
Секреты выживания в мире ошибок
- Примечания* 363
- От автора* 392

Предисловие к российскому изданию

Все люди допускают ошибки. Менеджеры тоже. Когда речь идет об управленческих ошибках, то это не вопрос «элементарного непонимания простых вещей», хотя такое впечатление и может возникнуть у стороннего наблюдателя. Большинство ошибок, так или иначе, связаны с основными жизненными установками менеджеров. Чтобы распознать эти установки, нужно уметь найти общее в разных ошибках.

Вот почему, как говорится, умные люди способны учиться на чужих ошибках, а дураки — только на своих. Так что эта книга — только для умных. Внимательное ознакомление с нею может помочь избежать ошибок, сходных с теми, которые допускали топ-менеджеры весьма «продвинутых» компаний. Автор собрал целую энциклопедию «первоклассных» ошибок и пишет об этом так увлекательно, что чтение этой книги может стать прекрасным средством самообразования и развлечением одновременно.

Что касается «национальной специфики» — автор приводит примеры американских, европейских, японских, азиатских компаний, — российскому читателю едва ли не больше повезло, чем его англосаксонским коллегам. Конечно, бизнес интернационален, особенно сейчас, в эпоху глобализма. И ошибки, соответственно, тоже. Но если и замечаешь разницу менталитета, особенностей мышления героев книги, то это дает еще более четкую, выпуклую «картинку» того, какие бывают проблемы мышления, восприятия реальности, стереотипы. Так что возникает дополнительный эффект «взгляда со стороны».

Желаю всем читателям сделать выгодную инвестицию, потратив время на чтение.

Виталий Булавин,
*генеральный директор
Школы менеджеров «Арсенал»
Май 2004 г.*

Благодарности

Шесть долгих лет прошло с момента, когда зародилась идея этой книги, до ее выхода в свет. Появление ее стало возможным благодаря целому ряду причин, главной из которых является заинтересованность многих людей. Эти люди поддерживали меня и принимали активное участие в организации и проведении серьезных изысканий, призванных найти ответы на вопросы, которые еще только предстояло сформулировать. Предлагаемая вашему вниманию книга является результатом совместных усилий большого числа исследователей, обладающих самыми разнообразными дарованиями. Всех их объединила искренняя вера в нашу идею и энтузиазм, который на протяжении всего длительного периода создания этой книги заставлял нас двигаться вперед.

Работая в *Tuck School of Business*, я постоянно ощущал поддержку и внимание со стороны ее деканата. Декан Пол Данос не только всячески поощрял меня к тому, чтобы расширить поле моей деятельности и заняться такой масштабной проблемой, но и оказывал мне всевозможную помощь. В частности, благодаря ему я смог провести целый год в Париже, занимаясь исследованиями и работая над этой книгой. Помощник декана Боб Хансен и члены правления исследовательского центра Виджай Говиндарайан, Джоу Масси и Эспен Экбо исправно выписывали мне чеки. Мои коллеги Конни Хелфат, Рич Д'Авени, Марджи Питераф, Элва Тейлор, Энди Кинг и Пол Ардженти ставили передо мной вопросы (порой даже не осознавая этого), которые толкали меня на поиски новых ответов.

На протяжении многих лет я рассказывал слушателям программы *MBA*, с которыми работал, бесконечные истории о грандиозных корпоративных ошибках. Вполне возможно, что мои студенты задавались вопросом о том, когда же я, наконец, обобщу все эти истории. Невозможно переоценить участие, которое на разных стадиях принимали в этом исследовательском проекте многие студенты *Dartmouth College* и *Tuck School of Business*. Их отзывы и замечания помогали шлифовать и оттачивать тезисы этой книги, и за это я благодарен студентам *Tuck School of Business* Эндрю Браунеллу, Шерилин Батлер, Ферн Чаддад, Потуле Кресомальз, Анне Финкль, Нату Фишеру, Самиту Гуньяни, Марку Харви, Хироси Хасигути, Ивао Икэя, Сейдзи Икута, Майклу Коэстеру, Ноби Койа, Кэтрин Лаксфосс, Лауре Ловлейс, Девину Мейтьюзу, Лексу Майрону, Кадзуо Нарумия, Ане Санчес, Шейд Сэнфорд, Хосе Сантосу, Питеру Стивензу, Рамону Суацо, Джону Торгету, Крейгу Эрчу, Сюзанне Уилк и Барри Уайнеру, и студентам *Dartmouth College* Эйди Херцберг, Кэти Хьюзман, Томасу Кунцу, Альберту Ли, Джерри Лингу, Эвану Пуну и Дэвиду Кейхиллу. Огромный вклад в создание этой книги внесли также научные сотрудники Лия Дерринг, Сьюзан Френч, Марибет Гейнард, Бетти Пак, Джина Расмуссен и Джеймс Йегер.

Три члена нашей команды сыграли решающую роль в наших исследованиях. Скотт Борг в течение последних полутора лет помогал мне понять истинный смысл полученных нами результатов; без всякого преувеличения можно сказать, что именно благодаря его усилиям конечный продукт наших трудов стал таким, каким он получился на самом деле. Бекки Сэвидж была моим секретным оружием, она систематизировала разрозненные обрывки и упоминания и добывала ценную дополнительную информацию. Кроме того, она организовала для меня бесчисленное количество очень важных встреч. Алан Элкинз, который долгое время успешно работал в области медицины, а затем решил вернуться в *Tuck School of Business* и получить степень *MBA*, начал помогать мне, будучи студентом; наше сотрудничество продолжается и по сей день. Алан был главным следователем нашего проекта, его совестью и его негласным дирижером. Его многочисленные таланты во многом предопределили успех наших начинаний. Спасибо вам, Скотт, Бекки и Алан!

Я получил возможность опробовать некоторые из тезисов этой книги за пределами *Tuck School of Business*, и за это я благодарен Мелинде Мут, Лексу Дональдсону и Роджеру Коллинзу, которые организовали презентацию моей книги в *Australian Graduate School of Management*; Маурицио Цолло, который помог мне выступить в *INSEAD*; Бенте Лоуэндал, договорившейся о том же с *Norwegian School of Business*, и Костасу Маркидесу, устроившему встречу в *London Business School*. Пожалуй, вполне естественным является тот факт, что выбранной мною темой сразу заинтересовались представители клана психиатров. Результатом проявленного интереса стали презентации, состоявшиеся в отделении психиатрии Медицинского центра *Dartmouth-Hitchcock* и на ежегодном собрании Американской ассоциации психоаналитиков в Нью-Йорке. Оттачивать многие идеи мне помогали обсуждения в кругу руководителей высшего ранга, повышающих свою квалификацию в *Tuck School of Business* и других учебных заведениях, а также беседы с выпускниками *Dartmouth College*, которые имели место в Лос-Анджелесе, Сан-Франциско и Париже.

Многие ученые коллеги оказывали влияние на формирование моих суждений. Исследуя вместе с Энн Муни вопрос о неэффективной работе советов директоров, я пришел к весьма интересным и важным выводам; отклики Джона Слоукума, прочитавшего мои ранние заметки о проблемах интернет-компаний, натолкнули меня на новые идеи; тщательное изучение смелой работы Брайана Куинна об интеллектуальном предпринимательстве и инновациях помогло мне понять, в чем причина ошибок многих ответственных руководителей; научные труды таких исследователей, как Линда Аргоут, Амар Бхайд, Дон Хэмбрик, Джим Марч, Чарльз Перроу, Скотт Снук, Барбара Такман, Карл Уэйк и Эйбрахам Залежник также дали мне немало пищи для размышлений.

Эта книга не была бы такой, какой она получилась, если бы в ее создании не принимали участие многие руководители высшего звена, которые любезно соглашались встретиться со мной, порой даже и не по одному разу. Полученные от них сведения помогли расставить по местам основные детали моей головоломки, которую я вряд ли смог бы собрать самостоятельно. Несколько ответственных руководителей уделили нашей исследовательской группе особенно много внимания, зачастую они беседовали с нами по три-четыре раза. Они отдали этому проекту столько времени и сил, что заслуживают отдельного упоминания и особой признательности. Поэтому я хочу особо благодарить Пола Чаррона (*Liz Claiborne*), Роберта Галвина (*Motorola*), Стэнли Голта (*Rubbermaid* и *Goodyear Tire*

& Rubber), Алека Горза (*Gores Technology Group*), Расселла Льюиса (*New York Times*), Леонардо Риджио (*Barnes & Noble*) и Кевина Робертса (*Saatchi & Saatchi*). Имена всех, с кем мы беседовали, приводятся там, где упоминается мнение этих людей (кроме тех случаев, когда наши собеседники пожелали сохранить анонимность).

Рассказывать о провалах, а не о достижениях, анализировать причины неудач, а не факторы успеха — весьма неожиданная стратегия для книги, посвященной проблемам бизнеса, и не всякий человек мог с ходу увидеть ее потенциал. Мой агент Хелен Рис ни минуты не сомневалась в обоснованности такого подхода и с самого начала активно оказывала мне всяческую помощь и поддержку. Именно благодаря Хелен эта книга в конце концов попала в руки Адриану Закхейму и его редакторской группе в *Portfolio*. Адриан также сразу понял скрытые возможности этой книги и отнесся к ней с интересом и участием. Его замечания помогли сделать наш конечный продукт более качественным. В частном порядке мне помогали работать над этим проектом также Ким Китинг, Алисия Грин, Энди Стил и Кэрл Миллэй из *Tuck School of Business*.

Мне повезло с друзьями, неизменно желавшими узнать, какие еще открытия мне удалось сделать, и всегда находившими мои путанные рассказы «весьма интересными». Очень рано мне стало понятно, что целевая аудитория этой книги не ограничивается менеджерами, инвесторами и слушателями школ бизнеса, но включает в себя всех тех, кто хочет найти ответ на вопрос: «Из-за чего это происходит?».

На протяжении последних шести лет мои жена Глория и дочь Эрика были свидетелями того, как обретала зримую форму задуманная мною книга. Я писал за столиками кафе в Ганновере и Париже, дома на кухне, в салоне самолета, уносящего меня к месту проведения долгожданного отпуска. Но где бы я ни находился, я всегда мог рассчитывать на любовь, понимание и поддержку моей семьи. Возможно, написание книг — это занятие для «одиноких волков», но я никогда не чувствовал себя одиноким.

Я посвятил эту книгу своему деду Лейбу Дунаеку. Это не совсем обычное посвящение, потому что мне не довелось знать своего деда лично. Но истории из его жизни, услышанные мною много лет назад, запали мне в душу и навсегда остались со мной. Отец моей матери жил в еврейском местечке на территории Польши. У него не было формального образования, и он был очень беден. Несмотря на это, дед был знающим человеком, учителем, музыкантом и настоящим лидером. Мне рассказывали о том, как односельчане толпились у окна его дома, когда он читал молитву; его жилище не в состоянии было вместить всех желавших молиться вместе с ним. Мой дед был таким человеком, к которому люди обращались за помощью, человеком, который учил детей не только читать и писать, но и отличать хорошее от плохого. Я не столь самонадеян, чтобы утверждать, что перенял от него эти замечательные качества, но я точно знаю, что мой дед оказал огромное влияние на формирование моей личности и до сих пор остается очень важной фигурой в моей жизни. Мое посвящение — всего лишь скромная попытка отблагодарить его за это.

Сидни Финкельштейн
ХанOVER, Нью-Гэмпшир
февраль 2003 года

Почему руководители принимают ошибочные решения

Чему нас могут научить их ошибки

Вы видели их лица на обложках *Forbes*, *Fortune* и *Business Week*. Вы читали о том, какие они блестящие руководители и, может быть, о том, как они умеют увлечь и повести других за собой. Вы не раз слышали, как экономические обозреватели и крупнейшие авторитеты в области бизнеса объявляли возглавляемые этими людьми компании примером для подражания. Вполне вероятно, что вы прямо или косвенно вкладывали деньги в акции их предприятий. Возможно, вам даже довелось работать на них или сотрудничать с ними. Эти люди по праву считаются самыми яркими звездами на небосклоне американского и международного бизнеса. Они — герои делового мира, его гении и титаны.

Тем не менее через несколько лет или даже месяцев после восхождения на пик славы возглавляемые ими компании терпели крах. Нормальная деятельность прекращалась. Рабочие увольнялись. Курс акций обваливался. Гигантские проекты, с которыми ассоциировались имена этих людей и их фирм, практически теряли всякую ценность. Когда дым над пепелищем рассеивался, обнаруживалось, что ущерб, нанесенный действиями этих руководителей, исчисляется сотнями миллионов или даже миллиардами долларов.

Как такое могло случиться? В чем причина столь стремительного и болезненного падения наших героев? Почему многие из них так сильно заблуждались? Чем можно объяснить многочисленные случаи несостоятельности, которые мы ежегодно наблюдаем в различных отраслях экономики, в самых разных точках земного шара? Как предотвратить подобные крушения и не допустить повторения этих печальных ситуаций?

Шесть лет назад я решил найти ответы на эти вопросы и приступил к исследованию, которое должно было стать самым исчерпывающим из всех когда-либо проводившихся в этой сфере. Я поставил перед собой цель не просто разобраться, почему коммерческие предприятия терпят неудачу и становятся банкротами, а сфокусироваться на человеческом факторе и осмыслить, какую роль в таких случаях играют руководители; не просто понять, как избежать подобных катаклизмов, а научиться распознавать приметы приближа-

ящейся катастрофы на самом раннем этапе. Моей главной задачей было обобщение данных, полученных при анализе конкретных ситуаций, и четкое выделение основных факторов, которые приводят к провалам.

Некоторые ответы, полученные нашей исследовательской группой, оказались не менее неожиданными, чем внезапное фиаско многих из перечисленных в этой книге руководителей. Мы обнаружили, что некоторые особенности, которые обычно считаются атрибутами компании-мечты, в действительности являются первопричиной самого жуткого кошмара делового человека. Многие качества, которые мы как менеджеры стремимся выработать у себя и отсутствие которых заставляет нас чувствовать себя виноватыми, оказываются как раз тем, без чего лучше обойтись. Многие свидетельства успеха, которые мы как инвесторы жаждем обнаружить у интересующих нас компаний, оказываются симптомами серьезной болезни. Многие стоящие во главе крупных организаций руководители, которые кажутся простым смертным, зачарованным движением бизнес-светил по орбитам бизнес-галактик, такими недоступными и непохожими на остальных людей, не лишены обычных человеческих слабостей и недостатков и могут совершать обычные человеческие ошибки, разве что гораздо большего масштаба.

Причины неудач

Гигантские катастрофы, сотрясающие время от времени деловой мир, можно предотвратить — но только при условии, что мы взглянем на проблему руководства коммерческой организацией с совершенно новых позиций. Для начала нужно перестать довольствоваться лежащими на поверхности ответами и внимательно взглянуться в настоящий источник всех бед обанкротившихся предприятий — в людей, которые создают компании, намечают стратегический курс этих компаний и управляют ими.

У журналистов, у экспертов в области бизнеса, у менеджеров всех рангов, у инвесторов, у рядовых служащих и широкой публики — у всех есть свое мнение о том, каким образом руководитель порой умудряется довести вполне благополучное предприятие до корпоративной катастрофы. Чаще всего это мнение укладывается в рамки одной из семи теорий управленческого краха. Вопрос в том, насколько они справедливы.

1. Теория бездарных руководителей

Самое распространенное объяснение причин краха предприятия заключается в том, что первое лицо компании и другие ее высшие управленцы

были попросту бездарными и некомпетентными. Приверженцы данной теории перечисляют нелепые ошибки, допущенные проштрафившимися топ-менеджерами, и делают вывод о том, что подобные глупости могут делать только бездарные люди.

Но так ли это на самом деле? Можно ли списать хотя бы одно значительное банкротство на недостаток ума или таланта у ведущих руководителей? В действительности людей, которые получают право встать у руля крупных корпораций, почти всегда отличает чрезвычайно высокий уровень интеллекта. Все потерпевшие неудачу топ-менеджеры, с которыми мы встретились в процессе создания этой книги, были людьми в высшей степени знающими и проницательными, способными четко формулировать свои мысли. Каждый, кто имел возможность побеседовать с ними на протяжении хотя бы нескольких минут, не мог не отметить выдающихся интеллектуальных способностей этих руководителей. Может ли кто-нибудь всерьез утверждать, что бывшему генеральному директору *Rubbermaid* Вольфгангу Шмитту, который прославился как гений новаций и человек, умеющий найти ответы на вопросы еще до того, как они станут очевидными, недостает ума, проницательности или таланта? Может ли кто-нибудь всерьез утверждать, что этими качествами не обладал основатель Wang Lab Ан Ванг, который защитил степень доктора философии в одном из учебных заведений «Лиги плюща»¹, получил несколько патентов и создал компанию, активы которой оценивались в многие миллиарды долларов?

Практически все эти люди достигли вершин как раз потому, что прозорливые руководители, а также трезвомыслящие инвесторы неоднократно отдавали им предпочтение перед коллегами как *наиболее* способным и *наиболее* компетентным. Многие из них закончили самые престижные и самые авторитетные учебные заведения. Именно они прежде не раз выходили победителями из самых сложных кризисных ситуаций. Заняв высшую административную должность, они, в большинстве своем, оставались на этом посту достаточно долго для того, чтобы оказать решающее влияние на стратегию развития предприятий, поскольку их деловые партнеры, а также советы директоров безоговорочно верили в присущую этим руководителям способность принимать действительно мудрые решения. Когда ответственные лица определяют, кому вверить судьбу гигантской корпорации, они ищут очень, очень умного человека и, как правило, находят именно такую кандидатуру.

Может быть, несмотря на высокий общий интеллектуальный уровень, эти руководители были недостаточно компетентны в конкретной отрасли

¹ «Лига плюща» — группа самых престижных частных колледжей и университетов на северо-востоке США. — *Прим. пер.*

экономики? Может, им не хватило соответствующих знаний и опыта и это явилось причиной серьезных неудач, постигших доверенные им компании?

Такое предположение также не кажется нам достаточно правдоподобным. Люди, ответственные за крупнейшие катастрофы в бизнесе, почти всегда имеют серьезный стаж работы в соответствующей области. Как правило, они обладают глубокими знаниями обо всем, что может иметь значение для деятельности их компаний. Столкнувшись с вопросом, выходящим за пределы их компетентности, они немедленно ликвидируют пробел. Эти люди чаще всего являются признанными авторитетами в той сфере бизнеса, которой занимаются.

Таким образом, руководителей, о которых идет речь, никак нельзя назвать бездарными. Корпоративные катастрофы невозможно объяснить ограниченностью или некомпетентностью топ-менеджеров. Причину нужно искать где-то в другом месте.

2. Теория невозможности предвидения надвигающейся катастрофы

Вторая наиболее распространенная теория объясняет причины корпоративных катастроф тем, что умные и компетентные руководители были застигнуты врасплох стечением обстоятельств, которого они никак не могли предугадать. Даже лучшие управленцы могут потерпеть неудачу, если в деловой конъюнктуре произойдут непредсказуемые изменения.

Проблема, однако, в том, что в рассмотренной совокупности катастроф нам не встретилось *ни одной*, которая произошла бы из-за непредвиденных обстоятельств. Изучая компанию за компанией, перемещаясь из одной сферы экономики в другую, перебирая страны и десятилетия, мы неизменно обнаруживали, что менеджеры имели все шансы для того, чтобы вовремя заметить грядущие в их отрасли перемены. В большинстве случаев руководители владели информацией, а окружающие нередко подсказывали им ее смысл.

Люди, стоявшие у руля Schwinn Bicycle Company, знали о появлении горных велосипедов и других новых моделей, которые несли в себе потенциальную угрозу их торговой марке. Они имели возможность познакомиться с этими разработками и особенностями новых конструкций, но приняли решение проигнорировать их. *Motorola* знала абсолютно все о цифровых сотовых телефонах, которые могли подкосить продажи аналоговых аппаратов, но предпочла ограничиться доходом от продажи патентов и лицензий. То, что развитие Интернета внесет существенные измене-

ния в ситуацию на рынке карманных персональных компьютеров (КПК), который являлся объектом вожделений General Magic, предсказывали многие, причем среди них были и люди, работавшие в самой компании. В каждом из этих случаев, точно так же, как и во многих других, существенные изменения деловой конъюнктуры были вполне предсказуемы, их предвидели и обсуждали — и в конце концов отказывались принимать во внимание.

3. Теория неисполнения правильных решений

В последнее время стало модным утверждать, что руководители обанкротившихся компаний, по-видимому, не допускали никаких просчетов при выборе стратегической линии развития для своих организаций, а вот сами компании не сумели адекватно претворить в жизнь задумки руководителей. Если бы менеджеры всех уровней и остальные работники предприятия лучше делали свое дело и не совершали частных ошибок, то все было бы в порядке. Такое объяснение, безусловно, кажется весьма привлекательным. Оно подразумевает, что руководители высшего звена в целом выбрали правильную стратегию и ошибались лишь в мелочах. И следовательно, для того чтобы исправить положение, требуется всего лишь внести незначительные изменения на «исполнительском» уровне.

Однако готовность объявить причиной несостоятельности предприятия «неспособность осуществить замысел» в какой-то степени сродни попытке объяснить банкротство отсутствием денежных средств. Любой крах можно представить как неспособность реализовать поставленные цели, ибо в каждом подобном случае компании в конечном итоге не удается выполнить свою главную задачу: создать новую стоимость для своих сотрудников, потребителей и акционеров. Кроме того, к моменту провала делового проекта в целом полностью выходят из строя и многие его составляющие. «Покажите мне несостоятельное предприятие, и я укажу вам того, кто не сумел осуществить намеченное», — может с пафосом провозгласить любой бизнес-гуру.

Но так ли уж часто основной причиной делового кризиса является банальное неумение управлять? Многочисленные школы бизнеса и инженерные факультеты тысячами поставляют на рынок компетентных специалистов по управлению и эксплуатации. Объясните этим специалистам, чего вы от них хотите, и они разработают достаточно действенную и надежную систему, позволяющую выполнить стоящие перед ними задачи; скорее всего, этот процесс не займет у них больше нескольких недель. Крупные консалтинговые фирмы всего за несколько дней могут произве-

сти серьезную экспертную оценку эффективности операций предприятия. Учитывая возможность получения подобных услуг, никто не может с полным основанием утверждать, что неумение эффективно организовать свою текущую деятельность является *главной* причиной неудач в бизнесе. Если бы основная проблема заключалась только в исполнении, глава компании мог бы спасти вверенную ему организацию, всего лишь сделав несколько телефонных звонков.

Пристальный взгляд на компании, потерпевшие крах, делает это объяснение еще менее правдоподобным. Характерной особенностью многих проектов, которые принесли своим владельцам многомиллионные убытки, является блестящее осуществление всевозможных деловых операций. Даже когда в основе проблем компании лежит операционный кризис того или иного рода, истинные корни неудач нужно искать на куда более глубоком уровне. Трудно придумать более яркий пример операционной проблемы, чем компьютерный сбой, который приводит к потере данных об издержках, выставленных к оплате счетах и прочих жизненно важных параметрах бизнеса. Однако настоящая причина, по которой Oxford Health Plans пришлось в 1997 году отчаянно бороться с операционным кризисом, коренится в принципиальном заблуждении относительно ситуации на рынке и в представлениях руководства компании о корпоративной культуре. Согласившись с тем, что все дело в исполнении, мы отказываемся от попытки приподнять занавес и увидеть реальные, скрытые от невнимательного взгляда причины банкротств. В современном деловом мире операционный кризис вряд ли может считаться истинной причиной краха; он является лишь симптомом более серьезного заболевания.

4. Теория недостаточного усердия

Кто-то может сказать, что если топ-менеджеры обладали требуемой квалификацией и располагали всеми необходимыми сведениями, то они, должно быть, просто халатно относились к своим обязанностям и плохо «ловили мышей». Особенно склонны делать такие выводы служащие низшего звена, которые часто считают, что старшие управленцы занимались пустяками в то время, когда их компания камнем шла ко дну.

Заключается ли в таком случае наша проблема в том, что ответственные работники не прилагают достаточных усилий? Станут ли они работать лучше, если каким-либо способом повысится их заинтересованность в конечном результате?

Ни один человек, знакомый с распорядком дня руководителя высшего ранга, отвечающего за деятельность крупной корпорации, ни на минуту

не поверит в подобное предположение. Люди, занимающие такой высокий пост, имеют ненормированный рабочий день, большая часть их личного времени тем или иным образом посвящается решению деловых проблем, а увеличение стоимости их компаний означает для них серьезный рост личного благосостояния. Очень часто их самооценка целиком и полностью зависит от того, насколько успешными руководителями они являются. Большинство из них готово положить здоровье, семью, репутацию — да все что угодно! — на алтарь благоденствия и преуспевания любимой организации. Одни только рассказы о том, через какие мучения пришлось пройти руководителям потерпевших поражение компаний, услышанные в ходе бесед с некоторыми из топ-менеджеров, заставили нас решительно отвергнуть любые наивные предположения о недостаточной мотивации.

5. Теория недостатка лидерских качеств

Может ли проблема руководителей, которые несут ответственность за крупнейшие бизнес-катастрофы, заключаться в том, что они не умели заставить своих подчиненных следовать намеченным ими курсом?

Каждый, кому довелось встречаться с людьми, чьи имена ассоциируются с какой-либо из подобных катастроф, знает, что о нехватке лидерских качеств говорить в этом случае никак не приходится. Большинство интересующих нас руководителей являются поразительно сильными личностями и обладают огромным шармом и обаянием. Все они внушают уважение и знают, как добиться того, чтобы собеседник прислушался к их мнению. Несмотря на разницу в темпераментах и стилях поведения, все эти топ-менеджеры демонстрируют впечатляющее умение заставить подчиненных выполнять их распоряжения. Более того, именно эти люди, как правило, имеют ясное представление об «образе будущего» возглавляемой ими организации.

Если под лидерскими качествами мы подразумеваем некое сочетание таланта и силы духа, которое обеспечивает человеку армию последователей, готовых ринуться в бой по первому призыву своего вождя, мы не найдем более показательного примера, чем бывший руководитель компании *Enron* Джеффри Скиллинг. По общему мнению, Скиллинг как никто другой обладал ясным и динамичным видением будущего своей компании, знал, как воодушевить людей на выполнение стоящих перед ними задач, и умело формировал среду, в которой высокое мастерство в исполнении этих задач неизменно получало высокое вознаграждение. Практически то же самое можно сказать и о бывшем генеральном директоре *Tyco* Дэннисе Козловски, и о многих других героях этой книги. Идея

о том, что компании падают в бездну несостоятельности из-за недостатка лидерских качеств у их руководителей, совершенно не выдерживает серьезной критики.

6. Теория недостатка материальных ресурсов

Итак, если нашумевшие деловые катастрофы нельзя объяснить никакими явными недочетами руководителей компаний-неудачников, не может ли причина их провала крыться в каких-то очевидных ограничениях или недостатках со стороны более крупных бизнес-структур?

Возможно, проблема заключается в нехватке технологических ресурсов, производственных фондов или мощностей?

Эта теория тоже не находит подтверждения. Компании, которые становятся жертвами серьезных катастроф, располагают значительными ресурсами. Многие из компаний, испытавших горечь постыдного поражения, считались средоточиями технологической мощи. Более того, большинство фирм, которым удалось пережить разразившуюся бурю, и по сей день остаются крупными технологическими центрами, даже если в других отношениях они теперь напоминают лишь бледные тени самое себя.

Не следует ли в таком случае обратить внимание на финансовую составляющую? Может быть, сотрясающие бизнес-сообщество катаклизмы являются следствием неспособности заплатить за ресурсы и компетентность, необходимые для достижения успеха? Возможно, для реализации видения руководителей компаниям всего лишь не хватило денежных средств?

Вовсе нет. Предприятия, о которых идет речь, не могли бы потерять гигантские суммы, если бы они этими суммами не обладали. Ведь мы ведем разговор об организациях-исполинах, которые изначально имели или получали в свое распоряжение огромные финансовые ресурсы и, тем не менее, с треском провалили выполнение поставленных перед ними задач. Даже интернет-компании, деятельность которых мы изучали, неизменно пользовались весьма щедрым финансированием — пожалуй, чересчур щедрым.

7. Теория мошенничества

Может ли проблема, наконец, состоять в том, что руководители высшего ранга оказались элементарными жуликами? Топ-менеджеры были настолько алчными, что растаскивали имущество компании до тех пор, пока она не разорилась?

Не находит подтверждения и эта теория. Вопреки сложившемуся из-за нескольких громких скандалов недавнего времени впечатлению, подавляющее большинство руководителей, ввергнувших свои организации в пучину разорения, являются безупречно честными людьми.

И даже в тех редких случаях, когда первые лица компании *действительно* оказываются мошенниками, этот факт нельзя принять в качестве ответа на поставленный нами вопрос, ибо он заставляет задуматься о том, почему эти руководители стали мошенничать. Как-никак, уже сам размер получаемого ими жалования гарантирует им весьма высокий уровень благосостояния. Почему же, достигнув таких карьерных высот, они неожиданно решают заняться хищениями?

Кто-то может сказать, что это «просто у них в крови», что для отдельных менеджеров характерно иррациональное стремление украсть, что они всегда были нечестными людьми. Но даже если некоторые руководители были жуликами с самого начала, это опять ничего не объясняет. Как изучаемые организации могли доверить жуликам высшие посты в своей иерархии? И почему этих жуликов не разоблачили и не выдворили из занимаемых ими кабинетов в тот самый момент, когда их поведение начало угрожать благополучию компаний, в которых они работали?

И наконец, существует еще один щекотливый факт. Похищенных сумм, несмотря на всю их ужасающую колоссальность, в большинстве случаев было бы недостаточно для того, чтобы «потопить» рассматриваемые нами компании.

Неспособность понять причину неудач

Очевидно, что все семь стандартных теорий, пытающихся объяснить причину корпоративных катастроф, являются несостоятельными. Если бы рассмотренные выше предположения соответствовали действительности, нам было бы гораздо проще понять, почему умные руководители принимают ошибочные решения. Но, к сожалению, полагаться на данные теории мы не можем.

Эти неудачные объяснения никак не приближают нас к осмыслению общего комплекса симптомов, сопровождающих все крупнейшие бизнес-катастрофы. При всей непостижимости причин совершения великолепными менеджерами столь грубых ошибок, еще более непонятным является то, почему так часто они усугубляют ситуацию, продолжая совершать все новые и новые промахи. Самые грандиозные ошибки поодиночке не ходят, они, без сомнения, являются «стадными животными». Зачастую

складывается впечатление, что, как только компания допускает действительно серьезную оплошность, она теряет всякую способность делать что-либо правильно. Отчего это происходит? Почему, вместо того чтобы исправлять сделанные ошибки, руководители нередко только ухудшают положение дел?

Этот общий вопрос — о причинах внезапного краха преуспевающих предприятий — в свою очередь заставляет нас задуматься над целым рядом других, более конкретных вопросов. Как получается, что руководители, в течение многих лет заслуженно пользовавшиеся репутацией мудрых и удачливых управленцев, внезапно лишаются способности принимать правильные решения? Что заставляет их совершать порой абсолютно иррациональные поступки? Почему они игнорируют очевидные свидетельства ошибочности выбранной ими стратегии? Отчего компании продолжают наступать на одни и те же грабли вновь и вновь? Почему действие процедур, призванных обеспечить безопасность компании, часто приостанавливается именно в тот момент, когда такая защита особенно необходима? Как могут советы директоров спокойно взирать на вершащуюся на их глазах катастрофу? И самое главное: что руководители компаний могут сделать, чтобы предотвратить возникновение подобных ситуаций? В этой книге мы попытались дать ответ на эти и другие животрепещущие вопросы.

Исследование

Чтобы найти ответы на вопросы, возникающие при изучении проблемы ошибок и катастроф делового мира, нам понадобилось провести целое исследование. Изыскания, которые привели к появлению на свет книги «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*) и более поздних трудов, посвященных той же тематике, несомненно, имеют огромное значение, однако мы решили дополнить их не менее глубокими исследованиями и обратились к *поиску несовершенства*, а точнее сказать — к *поиску причин несовершенства*.

На протяжении шести лет наша исследовательская команда, обосновавшаяся в *Tuck School of Business*, самым серьезным образом изучала проблему крахов и банкротств. Мы начали с того, что выделили группу из приблизительно сорока компаний, которые пережили значительные коммерческие катастрофы. При этом мы обращали основное внимание не на абсолютную величину полученного ущерба, который складывался из упущенной прибыли и потерь курсовой стоимости, а на то, сколь значительным был этот ущерб для данной конкретной компании. Понесенные потери на практике, как правило, исчислялись сотнями миллионов, а зачас-

тую и миллиардами долларов. Некоторые из ставших предметом нашего изучения компаний обанкротились, но большая их часть сохранила достаточно жизненных сил, чтобы зализать кровоточащие миллиардами долларов раны и продолжить движение вперед.

Вторым отборочным критерием было наличие в нашей выборке представителей разных отраслей и более того — разных стран. Выполнить это условие было совсем не сложно.

В-третьих, мы стремились сохранить баланс между событиями недавнего прошлого, с одной стороны, и классическими случаями коммерческих потрясений, с другой стороны. Ведь, несмотря на то что попытка внедрить стратегию роботизации, предпринятая *General Motors* в 80-х годах, является историей уже прошедших дней, ее уроки не теряют своей актуальности и для современных менеджеров. Именно поэтому мы решили еще раз проанализировать факты, касающиеся взлета и падения Джона де Лореана и названного его именем автомобиля; организованного *RJReynolds* проекта *Project Spa*, который имел своей целью выпуск «бездымных» сигарет; неудачной попытки *Wang Labs* уничтожить *IBM* и принятого *Boston Red Sox* решения ограничить расовый состав своей бейсбольной команды лишь игроками с белым цветом кожи, несмотря на то что в остальных клубах высшей лиги к тому времени стали играть спортсмены с афроамериканскими корнями.

Это исследование было задумано в 1997 году, поэтому вполне понятно, что мы не могли пройти мимо самых интересных бизнес-катастроф 1990-х, среди которых потеря компанией *Johnson & Johnson* звания ведущего производителя сосудистых эндопротезов; отказ компании *Motorola* перейти на выпуск цифровых сотовых телефонов; закончившаяся полным провалом попытка создать массовую сеть спутниковой связи *Indium*; несвоевременная реакция *Fruit of the Loom* на принятие Североамериканского соглашения о свободной торговле, которое сделало нерентабельным производство бельевого трикотажа на территории Соединенных Штатов; разорившая *Rubbermaid* война с *Wal-Mart*, *Target* и другими торговыми мегасетьями и закат звезды рекламной индустрии *Saatchi & Saatchi*.

По правде говоря, этим мы и собирались ограничиться — описать в книге, которая могла бы выйти в свет на год или два раньше, несколько историй из классики бизнес-крушений и несколько примеров коммерческих катастроф недавнего времени. Однако наши планы были нарушены двумя событиями, заставившими нас пересмотреть стратегию задуманного исследования. Во-первых, неожиданно лопнул пузырь интернет-экономики, в результате чего бизнес-ландшафт оказался усеян остовами погибших компаний; во-вторых, деловой мир потрясла волна скандальных разобла-

чений (разговоры о них до сих пор не сходят с первых страниц газет и журналов), которые привели к краху солидных организаций. Мы не могли завершить наши изыскания и считать свою миссию выполненной, в то время как в мире бизнеса одно за другим произошли два таких драматических события, чреватых весьма серьезными последствиями.

В итоге наши исследования продлились гораздо дольше, чем намечалось. Мы приложили все силы, чтобы отыскать глубинные причины катастроф, постигших компании, сферы деятельности которых на первый взгляд никак не пересекались, и понять, чем истории их «болезни» отличаются от более «традиционных» случаев, которые мы проанализировали в первой части нашего проекта. Так в нашу выборку были добавлены *eToys*, *PowerAgent*, *Boo.com*, *Webvan*, *Enron*, *WorldCom*, *Tyco*, *Rite Aid*, *Adelphia* и *ImClone*.

В конце концов у нас получился список, в который вошла пятьдесят одна компания. Мы подробно рассмотрели истории коммерческих неудач, связанных с каждой из них. Кроме того, мы кратко проанализировали случаи, которые произошли еще с десятком компаний и организаций. Результатом наших трудов стала книга, являющаяся собой самое полное и всеобъемлющее исследование на тему бизнес-катастроф из всех предпринимавшихся до сих пор.

Сбор данных

Чтобы лучше понять, что же происходило с компаниями, которые мы выбрали в качестве объектов своего изучения, мы старались поставить себя на место людей, отвечавших за принятие ключевых решений в тот период времени, когда дела у этих компаний пошли под откос. Одно из первых открытий, которое делает исследователь, поступающий подобным образом, заключается в том, что количество серьезнейших корпоративных ошибок, являющихся следствием административного бездействия, ничуть не уступает числу провалов, которые можно объяснить неправильными действиями. И это, безусловно, кажется вполне логичным. Самые разные компании — от *Rubbermaid* или *Schwinn* до *Encyclopedia Britannica* и *Boston Red Sox* — оказались в бедственном положении именно потому, что не сумели вовремя отреагировать на происходящие в окружающем мире изменения, хотя и имели для этого все возможности.

Но как поставить себя на место своего героя, если интересующие нас события происходили лет десять назад? Здесь нам повезло больше, чем ученым-историкам, исследовательские методы которых сходны с используемыми нами. Практически в каждом случае мы имели возможность

встретиться с людьми, которые принимали непосредственное участие в интересующих нас событиях или были их очевидцами. Рассказы этих людей открывали нам гораздо больше, чем материалы газет и журналов, с изучения которых мы обычно начинали свое исследование. Например, исследуя причины, по которым *Motorola* в середине 90-х годов отказалась перейти с выпуска аналоговых сотовых телефонов на производство цифровых, мы побеседовали с тремя бывшими генеральными директорами этой компании, с двумя бывшими менеджерами среднего звена, а также с двумя руководителями, которые занимали серьезные посты в компании — операторе сотовой связи *Bell* и неоднократно обращались в *Motorola* с просьбой наладить поставку цифровых сотовых телефонов. С некоторыми компаниями нам повезло меньше, и количество интервью с их представителями не было столь впечатляющим, однако в общем и целом можно сказать, что беседы с очевидцами играли главную роль в деле извлечения уроков из опыта прошлого.

Всего в ходе осуществления нашего проекта мы провели 197 интервью. Изучая истории организаций, которым довелось пройти через жесткие кризисы, мы нередко встречались с генеральным директором, бывшим генеральным директором, другими руководителями высшего звена, а также с менеджерами среднего уровня. Иногда нам удавалось поговорить с несколькими людьми, последовательно занимавшими пост генерального директора одной и той же компании. Нам доводилось беседовать с представителями конкурирующих фирм, журналистами, отраслевыми экспертами, инвестиционными банкирами, страховщиками и другими заинтересованными лицами. Чаще всего предмет разговора позволял нам вести магнитофонную запись встречи, что являлось гарантией точности и достоверности. В тех случаях, когда магнитофонная запись не производилась, мы старались составить максимально подробный конспект беседы. Таким образом, вопросам документирования уделялось самое серьезное внимание.

Для каждой компании сведения, полученные в ходе подробных личных бесед, подкреплялись огромным количеством информации из финансовых отчетов, новостных сообщений, аналитических публикаций, прессклизмов и других материалов. Это давало нам возможность проверить многие утверждения наших собеседников и обеспечить для их комментариев более широкий контекст. С самого начала не подлежал сомнению тот факт, что в каждом из рассматриваемых нами случаев коммерческая организация потерпела серьезное поражение в своем бизнесе: это убедительно доказывали беспристрастные и достоверные цифры. Так, каждая изучаемая нами катастрофа оказала существенное негативное влияние на бир-

жевую стоимость акций соответствующей компании. Однако полная картина случившегося вырисовывалась только после того, как наша исследовательская команда складывала все части головоломки вместе, отыскав в самых различных местах недостающие детали, проливающие свет на то, что же на самом деле произошло и почему события развивались именно таким образом.

По мере того как мы собирали дополнительную информацию об интересующих нас событиях, наши первоначальные гипотезы изменялись самым радикальным образом. Мы были не в состоянии предположить, что руководители могли решительно отказываться принимать во внимание происходящие перемены, даже в тех случаях, когда они, несомненно, были осведомлены о том, что эти перемены имеют место быть. Но, работая над случаем *Motorola*, мы обнаружили, что топ-менеджеры, ответственные за принятие ключевых решений, ни в коем случае не страдали от недостатка информации, свидетельствующей о том, что потребители отдают явное предпочтение цифровым сотовым телефонам. Каждый из людей, в свое время возглавлявших *Motorola*, подтвердил, что руководство компании знало об изменении конъюнктуры, однако это не стало причиной для внесения изменений в стратегию развития предприятия. Почему они не отреагировали на очевидный раздражитель — отдельная история, и она будет интересна не только управленцам или инвесторам, но и обычным людям, которым в своей повседневной жизни приходится сталкиваться лицом к лицу с нежелательной правдой.

Кроме того, анализируя полученные сведения, мы также пересматривали свои исходные представления о том, действительно ли в конкретном случае имела место серьезная корпоративная ошибка, которая стала причиной постигшей компанию неудачи. Например, многие говорят о том, что, разрабатывая в 1979 году первоначальную концепцию ПК, *IBM* допустила грубый промах, отдав операционные системы на откуп *Microsoft*, а микропроцессоры — на откуп *Intel*. В то время как тот факт, что львиная доля стоимости в рассматриваемой отрасли приходится именно на операционные системы и микрочипы, не вызывает никаких сомнений, нам кажется не вполне обоснованным предположение, что *IBM* должна была догадаться об этом почти двадцать пять лет назад. Мало у кого из нас, кем бы мы ни были, есть позволяющий заглянуть в будущее магический кристалл. Вдобавок выбранная *IBM* стратегия, которая заключалась в передаче работ, связанных с операционной системой и микропроцессором — а обе области лежали за пределами основной компетенции компании, которая занималась аппаратными средствами, — внешним подрядчикам, отражает стремление сконцентрироваться на главной составляющей бизнеса, ха-

рактрное для таких столпов современного делового мира, как *Honda, Dell или Nike*, Поэтому тот, кто пытается критиковать принятую *IBM* стратегию разработки ПК, должен одновременно найти аргументы против современных принципов стратегического планирования, используемых лидерами делового сообщества-2003 (1).

Охват

Диапазон изученных нами компаний достаточно широк, и это позволяет нам утверждать, что наше исследование затрагивает деловые и инвестиционные интересы практически любого человека. В наш список вошли автомобилестроительные компании, компании индустрии развлечений, производители еды и напитков, производители бытовой электроники, представители мира моды, компании, оказывающие финансовые услуги, компьютерные компании, фармацевтические компании, компании, оказывающие услуги связи, производители электронного оборудования, торговые сети, страховые компании, в том числе одна компания медицинского страхования, изготовитель игрушек, рекламное агентство, издательство, сеть ресторанов, табачная компания, изготовитель пластиковых контейнеров, бейсбольный клуб, компания по производству кабелей, производитель велосипедов, представитель энергетического сектора, изготовитель оборудования для ландшафтных работ, интернет-проекты и один конгломерат.

Кроме того, несмотря на преобладание в нашем списке американских предприятий, в нем все же присутствуют четыре японские компании (*Sony, Nissan, Firestone* и *Snow Brand Milk*), четыре британские фирмы (*Saatchi & Saatchi, Marks & Spencer, DeLorean* и *Boo.com* (2)) и по одной компании из Южной Кореи (*Samsung*), Германии (*Da.imlerChrysler*), Сингапура (*Barings Bank/ING*) и Австралии (*AMP*).

В числе компаний, коммерческие поражения которых мы рассмотрели достаточно подробно, можно назвать следующие:

<i>AMP</i>	<i>eToys</i>	<i>Nissan</i>
<i>Adelphia</i>	<i>Firestone</i>	<i>Oxford Health Plans</i>
<i>Advanced Micro Devices</i>	<i>Food Lion</i>	<i>PowerAgent</i>
<i>Banker Trust</i>	<i>Ford</i>	<i>Quaker/Snapple</i>
<i>Barings/ING</i>	<i>Fruit of the Loom</i>	<i>Rite Aid</i>
<i>Barneys</i>	<i>General Magic</i>	<i>RJ Reynolds (Project Spa)</i>
<i>Boo.com</i>	<i>General Motors</i>	<i>Rubbermaid</i>
<i>Boston Market</i>	<i>ImClone</i>	<i>Saatchi & Saatchi</i>
<i>Boston Red Sox</i>	<i>Indium</i>	<i>Samsung Motors</i>

<i>Bristol-Myers Squibb</i>	<i>Johnson & Johnson</i> <i>(Cordis) L.A. Gear</i>	<i>Schwinn</i>
<i>Cabletron</i>	<i>Levi Strauss</i>	<i>Snow Brands</i>
<i>Coca-Cola</i> <i>(бельгийский скандал)</i>	<i>LTCM</i>	<i>Sony (Columbia Pictures)</i>
<i>Conseco</i>	<i>Marks & Spencer</i>	<i>Tozo</i>
<i>DaimlerChrysler</i>	<i>Mattel</i>	<i>Tyco</i>
<i>DeLorean</i>	<i>Massimo</i>	<i>Wang Labs</i>
<i>Encyclopedia Britannica</i>	<i>Motorola</i>	<i>Webvan</i>
<i>Enron</i>	<i>(сотовые телефоны)</i>	<i>WorldCom</i>

Интервьюирование

Когда мы говорили по телефону с топ-менеджером из Голливуда, он ехал по бульвару Санта-Моника в машине с открытым верхом, радуясь тому, что в Лос-Анджелесе выдался на редкость солнечный день.

Когда бывший генеральный директор, которому пришлось наблюдать, как под руководством его преемника саморазрушалась его бывшая компания, излагал нам свою версию произошедшего, в его голосе явно слышался гнев.

Когда мы беседовали с сыном основателя одной из почивших в бозе компаний, мы узнавали, каково ему было жить с его гиперамбициозным отцом.

Разговаривая с очевидцами, мы совершили открытие, которое стало для нас полной неожиданностью и сделало наше исследование еще более увлекательным. Несмотря на то что мы собирались вскрывать ошибки руководителей и говорить о зачастую весьма болезненных уроках и очень неприятных эпизодах их прошлого, многие из тех, к кому мы обратились, словно бы давно уже сидели у телефона, ожидая нашего звонка. Конечно, нельзя сказать, что абсолютно все наши собеседники с готовностью соглашались обсуждать интересовавшие нас темы, однако доля тех, кто действительно хотел изложить свою точку зрения на имевшие место события, была поразительно велика.

Почему большая часть руководителей, на которых публично возлагают вину за крупнейшие деловые катастрофы, так охотно отвечали на наши вопросы? Во многих случаях они полагали, что те самые факты, которые считаются признаком их слабости, на самом деле могут служить доказательством их невиновности. Они также верили, что глубокий анализ си-

туации, в котором будет отражена вся сложность стоявших перед ними проблем, способен представить их в более выгодном свете, чем довольно поверхностные материалы, публикуемые в газетах и журналах. Некоторые из главных действующих лиц самых серьезных бизнес-крушений, казалось, отчаянно жаждали заявить, что никаких ошибок они не совершали, и изнывали от желания сообщить информацию, которая, по их мнению, свидетельствовала об их правоте. Бывший президент *Sony USA* Микки Шульхоф задал нам вопрос: «А почему вы считаете, что решение *Sony* приобрести *Columbia Pictures* — ошибка?» — и это несмотря на то, что данная сделка заставила *Sony* списать со своих счетов 3,2 млрд. долларов.

Подавляющее большинство людей, к которым мы обращались, согласились побеседовать с нами; однако были и такие, кто ответил на нашу просьбу отказом. И конечно, все изложившие нам свою точку зрения могли в любой момент откорректировать свои высказывания или вовсе аннулировать их. Любопытно отметить, что воспользовались этим правом очень немногие.

Таким образом, даже осознавая, что, возможно, рискуют своей репутацией, многие люди испытывали неодолимую потребность поделиться с нами собственным мнением. Благодаря этому мы получили шанс стать участниками интереснейших дискуссий и сделать множество потрясающих открытий; хотя один генеральный директор завершил наш разговор словами: «Остается надеяться, что вы ко мне хорошо относитесь».

Книга о людях

В конечном итоге наша книга рассказывает прежде всего о людях. Людях, которые порой приводят компании к новым вершинам, а порой заводят их в тупик. Время от времени и вы, и я совершаем неразумные или дурные поступки; то же самое происходило и с героями этой книги. Разница заключается в том, что на людей, о которых здесь пойдет речь, возложена основная ответственность за судьбы оцениваемых в миллионы долларов продуктов, стоящих миллиарды долларов подразделений и компаний с многомиллиардными активами, и если эти люди вдруг перестают руководствоваться здравым смыслом, результатом их оплошности может стать ущерб просто-таки необъятных размеров.

Вот молодой предприниматель, который добивается серьезных успехов, а затем разрушает все, что ему удалось создать; его губит вера в то, что он знает ответы на все вопросы. Вот известный и авторитетный руководитель, который вкладывает миллиарды долларов в рискованное предприя-

тие не потому, что имеет неопровержимые доказательства перспективности нового проекта, а просто потому, что данный проект ему симпатичен. Вот команда топ-менеджеров, которые настолько влюблены в свой продукт, что отказываются слышать, как потребители снова и снова дают им понять, что этот продукт нуждается в изменениях. Вот генеральный директор, который заключает сделки о приобретении все новых и новых компаний и не отвлекается на решение таких прозаических вопросов, как стратегическая логика или интеграция. Вот группа управленцев, которые с упорством сомнамбул идут по пути саморазрушения и решительно отмечают многочисленные факты, свидетельствующие о том, что подобное поведение чревато серьезными неприятностями.

В поступках этих людей нет злого умысла. Больше всего на свете они хотят преуспеть, и большинству из них уже удавалось добиться успехов, и успехов немалых.

При этом их прегрешения нельзя назвать нечаянными. Действия и бездействие этих людей хотя и не имеют своей целью получение столь катастрофических результатов, к каким они в конце концов приводят, вовсе не являются случайными. Причиной всех катастроф, описанных в этой книге, является не просто «непреодолимая сила», но «непреодолимая человеческая сила».

И уж конечно эти люди ведут себя так не из-за недостатка ума. Совсем нет. Все они очень умны и талантливы — часто даже потрясающе умны и талантливы, — и однако они все же совершают вышеописанные скверные поступки.

Чем же, в таком случае, можно объяснить все эти страшные бедствия и ужасные крушения? На этот вопрос мы и постараемся ответить.

Модели катастроф

Когда мы начинали свое исследование, мы не знали, с какими типами катастроф нам предстоит столкнуться и сможем ли мы вообще каким-либо образом систематизировать полученные нами сведения. Напротив, наши самые значительные открытия и умозаключения исподволь поднимались из глубин полученной нами информации по мере того, как мы изучали и осмысливали ее. Мы поставили перед собой две задачи.

Во-первых, в каждом случае мы стремились, насколько это было возможно, выяснить истинную подоплеку имевших место событий. Данные, полученные в ходе личных бесед, сыграли роль ключевого связующего звена, которое позволило свести многочисленные факты, полученные из

открытых источников, в одну целостную картину. При этом все увеличивавшийся объем накопленных данных помогал нам все глубже проникать в смысл происходившего, а изучение одной компании нередко способствовало более ясному пониманию того, что произошло с другой.

Во-вторых, анализируя истории всех внесенных в наш список организаций, мы пытались выявить какие-то закономерности. Разрозненные детали головоломки постепенно сливались в единое целое, и становилось все очевиднее, что уроки, извлекаемые из каждого конкретного провала, можно объединить в несколько больших групп. Со временем нам стало ясно, насколько глубоко коренились причины этих поражений и каким ограниченным был в действительности их диапазон. Проекты, которые на первый взгляд не имели абсолютно ничего общего, на поверку развивались по одному и тому же сценарию и заканчивались неудачей из-за действия одних и тех же факторов. Даже оправдания, которые проштрафившиеся менеджеры приводили в свою защиту, раз за разом оказывались удивительно похожими. Теоретически у любого сложного организма, каким является коммерческое предприятие, существует огромное количество слабых мест, однако в действительности список причин, по которым происходят все самые разрушительные катастрофы, не так уж и велик.

И это одно из самых значительных открытий, сделанных нами в ходе нашего исследования. Мы вывели несколько моделей катастрофы, которые применимы не только к множеству классических, ставших почти обычным делом, коммерческих крушений— вспомните хотя бы *Rubbermaid*, *L.A. Gear*, *Barneys*, — но и к деятельности возникших на волне развития Интернета чудо-компаний, чей век оказался так недолог, и к историям компаний-мошенников, которые в последние два года не сходят с первых страниц периодических изданий.

Анализ конкретных ситуаций и результаты наших исследований изложены в трех разделах этой книги: «Великие корпоративные ошибки», «Причины поражений» и «Уроки».

Результаты

Часть I. Серьезные корпоративные ошибки

Рассмотрев все отобранные для исследования случаи, мы поняли, что подавляющее большинство из них можно отнести к одной из четырех категорий. Все они произошли либо (1) на этапе организации нового проекта, либо (2) тогда, когда компания столкнулась с необходимостью реагировать на изменение и обновление бизнес-среды, либо (3) в процессе управ-

ления слияниями и поглощениями, или же (4) в результате усиления конкурентного давления. В такие периоды перед фирмами встает множество непростых и многоаспектных задач, решение которых требует определенной гибкости и готовности к переменам. Поэтому вряд ли кого-то может удивить тот факт, что именно на этих стадиях корпорации оказываются наиболее уязвимыми. Вместо того чтобы обнаружить скрытые резервы компании, подобные испытания зачастую выявляют незаметные до поры до времени слабые места.

В первой части мы анализируем особенности каждой из четырех трансформаций и объясняем, почему для любой деловой структуры они являются периодом повышенной уязвимости. Более того, мы показываем, в чем ошибочность традиционного взгляда на эти фазы бизнеса.

Почему указанные периоды были столь опасными для изученных нами компаний? Какие крупные корпоративные ошибки допустили эти фирмы? Какие ловушки поджидают руководителей, ведущих свои организации по тропе перемен, и что можно сделать, чтобы избежать этих ловушек? Ответы на эти вопросы и помогают нам понять, почему традиционные представления об интересующих нас фазах бизнеса являются не вполне правильными.

Часть II. Причины поражений

Во второй части мы используем сведения, полученные при изучении всех проанализированных нами корпоративных катастроф, а также данные об особенностях четырех ключевых этапов развития коммерческой организации, рассмотренных в первой части, для того чтобы определить основные причины деловых крахов, свидетелями которых мы становимся снова и снова.

Мы обнаружили, что внезапные коммерческие крушения являются следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения. Хотя поначалу этого никто не замечает, такая модель начинает реализовываться много раньше того момента, когда организация фактически идет ко дну. Итак, нами были выделены четыре опасных синдрома: (1) ошибочные взгляды руководителя, которые приводят к тому, что в компании складывается искаженное представление о действительности; (2) губительные установки, которые «консервируют» это искаженное представление; (3) сбои в работе коммуникационных систем, призванных обеспечить прохождение потенциально важной информации, и (4) лидерские качества, которые мешают руководителям компании корректировать выбранный организацией курс. Задолго до того, как признаки надвигающейся катает-

рофы становятся очевидными, перечисленные синдромы начинают оказывать влияние на поведение руководителей высшего звена. Внешне организация выглядит вполне здоровой, однако ее внутренние механизмы начинают постепенно разрушаться. Последовательно изучая характеристики этих тесно взаимосвязанных моделей поведения, мы с пугающей ясностью начинаем понимать, как любая из них может подвести компанию к опасной черте. Выделение этих четырех моделей обеспечивает основу для глубокого анализа корпоративных катастроф.

Часть III. Уроки

В третьей части мы расскажем о том, какие уроки члены советов директоров, первые лица компаний, администраторы высшего ранга, менеджеры среднего и младшего звена, а также служащие, инвесторы и другие заинтересованные лица могут вынести из чужих ошибок и как эти уроки могут защитить их от ужасных потрясений, подобных тем, что описываются в этой книге.

Мы рассматриваем данный вопрос с двух сторон. Во-первых, мы выделяем ряд предупредительных знаков, позволяющих заметить приближение катастрофы на самом раннем этапе. И руководителям, и инвесторам следует внимательно отслеживать появление этих сигналов. Во-вторых, мы предлагаем методы оперативного распознавания допускаемых ошибок и перечисляем средства, способные помочь деловым людям не допускать повторения собственных промахов. В двух последних главах, таким образом, изложены наши идеи и предложения, которые помогут читателям вовремя принимать предупредительные меры и прогнозировать возможные катаклизмы.

Анализируя крупнейшие корпоративные ошибки, которые допускают руководители, пытающиеся справиться с ключевыми проблемами создания новых предприятий, изменения рыночной ситуации и появления новых технологий, с процессами управления слияниями и поглощениями, а также с проблемами усиления конкурентной борьбы, мы не только понимаем, чего делать нельзя, но и приобретаем знания о том, что делать нужно. Рассматривая деструктивные модели поведения, которые приводят к провалу — неадекватное восприятие действительности, ошибочные установки, сбои коммуникационных систем и неуместное проявление лидерских качеств, — мы не только понимаем, чего делать нельзя, но и приобретаем знания о том, что делать нужно. Изучая предупреждающие сигналы и методы распознавания и предотвращения ошибок, мы снова не только по-

нимаем, чего делать нельзя, но и приобретаем знания о том, что делать нужно. Я пытался ответить на вопрос о том, что приводит умных руководителей к поражению. Надеюсь, что в итоге я фактически сумел показать, что может привести умных руководителей к победе.

ВЕЛИКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ОШИБКИ

В первой части мы сосредоточим свое внимание на четырех глобальных задачах, с которыми приходится сталкиваться руководителям высшего ранга: организации нового проекта; управлению слияниями и поглощениями; оперативном реагировании на изменение рыночной ситуации и появление новых технологий; разработке выигрышных стратегий, эффективных в условиях возрастающей рыночной конкуренции. В решении этих фундаментальных задач руководители проходят серьезную, порой непрерывную проверку на прочность. Вопреки впечатлению, которое оставляет изучение большей части литературы, посвященной вопросам управления бизнесом, далеко не все руководители выдерживают эту проверку и находят способ привести свою компанию к счастливой развязке. Знакомство с подробным анализом тринадцати весьма показательных случаев, а также с двумя десятками более кратких зарисовок поможет вам понять, почему руководители и возглавляемые ими компании часто спотыкаются в тот момент, когда вступают в переходную фазу организационного развития, требующую огромного напряжения сил.

Эти истории коммерческих поражений дают нам возможность, укрывшись в тиши наших кабинетов, учиться на ошибках других компаний и других руководителей. Однако не спешите расслабиться в мягком кресле: может стать, что вы внезапно обнаружите тревожные параллели между описываемыми нами событиями и тем, что происходит сейчас в вашей компании.

Провалившиеся начинания

Истории о неудавшихся проектах и причинах их крушения

Соберите лучших и умнейших (которые к тому же не страдают от излишней скромности и любят делать громкие заявления), дайте им денег (потребовав выполнения определенных условий), добавьте ключевых партнеров (которые, возможно, гораздо больше думают о своем собственном бизнесе, чем о вашем) и потрясающую идею (уж это-то признают даже конкуренты) — и вы получите *General Magic*. Возьмите передовой центр современной технологической мысли, который с энтузиазмом берется за решение сложнейшей технической задачи и вкладывает в этот проект миллиарды долларов только для того, чтобы затем обнаружить, что его потребители практически не нуждаются в решении этой самой задачи, — и вы увидите *Indium*. Вообразите, что один из крупнейших мировых конгломератов, а точнее, председатель совета директоров и генеральный директор этого конгломерата отваживается предпринять вылазку на высококонкурентный капиталоемкий рынок потому... да просто потому, что ему этого хочется, — и это будет *Samsung Motors*. Представьте, как магнат книготорговли Луи Бордерз задается вопросом: «А почему бы нам не доставлять все и всем?» Эта задумка выводит его вместе с миллиардом долларов первоначальных издержек на передовые рубежи розничной торговли — на «последнюю милю»¹, разделяющую продавца и покупателя. Имя всему происходящему — *Webvan*.

Четыре разные истории из жизни четырех очень непохожих компаний. Однако вышеперечисленные проекты объединены двумя общими особенностями: все эти смелые предпринимательские начинания стартовали с безусловно благоприятных позиций — и все они провалились. Безусловно, коэффициент банкротств на стадии формирования новых предприятий, как правило, намного превышает соответствующий показатель для других этапов корпоративного развития, но ведь ни одну из упомянутых

¹ В сфере связи так называют канал от узла провайдера до клиента, иными словами, последний барьер между продавцом и покупателем. — *Прим. пер.*

компаний нельзя назвать заурядным новичком. Наше повествование — не о скудных бюджетах и неопытных учредителях, но о неправильном использовании богатых ресурсов и выдающихся способностей. Каждая из этих историй заставляет вопрошать: «Что же пошло не так, как надо?» Запуск нового бизнеса — нелегкая задача, и ее успешное осуществление зависит от многих условий. Тем не менее любопытно заметить, что комплексное изучение всех четырех ситуаций, при всей непохожести задействованных в них людей, задач и отраслей экономики, наводит на мысль о существовании общих моделей. Читая каждую из этих историй, попытайтесь выделить те моменты, которые позволят более широко взглянуть на проблему крушения новых проектов. Подумайте о том, как поступили бы вы, если бы судьба предприятия оказалась в ваших руках. Весьма вероятно, вы обнаружите, что причин, которые приводят к возникновению подобных неудач, не так уж и много. Существует небольшая группа принципиальных ошибок, свидетелями которых мы становимся снова и снова. Исключите эти ошибки, и очень может быть, что чаша весов склонится в вашу пользу.

Вылазка на рынок КПК: история General Magic

В начале 90-х годов все сходили с ума по компьютерам, легко умещающимся на ладони. Конечно, столь миниатюрных компьютеров тогда еще не существовало, однако перспектива разработки персональных электронных помощников размером всего лишь с пейджер казалась уже не столь отдаленной. Компания Apple Computer, у руля которой стоял эксперт по потребительским товарам Джон Скалли, стала первопроходцем в области карманных персональных компьютеров (КПК); в 1990 году она поставила перед своими ведущими специалистами задачу атаковать рынок КПК и в обстановке глубокой секретности учредила компанию под названием *General Magic*. За пять лет, предшествовавших первоначальной публичной эмиссии, которая состоялась в 1995 году, *General Magic* сумела привлечь 90 млн. долларов венчурного капитала, заполучив в соратники целый ряд влиятельных компаний, работавших в сфере потребительской электроники и телекоммуникаций. Рынок КПК был достаточно перенаселенным, однако детище Apple выделялось среди конкурентов самыми серьезными финансовыми возможностями, наиболее выдающимися интеллектуальными ресурсами и сильнейшими партнерами. Несмотря на все эти преимущества, кудесники из *General Magic* не сумели выполнить свои обещания и либо в отчаянии добровольно покинули свои посты, либо были уво-

лены вскоре после первичного размещения акции. Как могла подающая столь большие надежды, имевшая такую серьезную поддержку и такое ясное и своевременное видение перспектив компания потерпеть столь позорное фиаско?

Загадочная незнакомка

Никто не хочет говорить о General Magic Inc. Ни ее учредители. Ни инвесторы. Ни даже представитель по связям с общественностью, нанятый в августе этого года предположительно как раз для того, чтобы говорить. Любые факты, касающиеся деятельности образованной полтора года назад компании, скрываются за такой плотной завесой секретности, что председатель совета директоров Apple Computer Inc. Джон Скалли неизменно реагирует на все связанные с этой темой вопросы фразой: «А что такое General Magic?»»

— *Business Week*, 23
декабря 1991 года

К концу 80-х годов персональные компьютеры (ПК) уже прочно обосновались в домах и офисах американцев, и футурологи предвкусывали появление следующего революционного нововведения. Наступила эпоха конвергенции высоких технологий. Сотовая связь превратилась из предмета роскоши в предмет первой необходимости, «персоналки» учились общаться между собой с помощью локальных и глобальных сетей; теперь общество жаждало миниатюризации: на первый план вышли проблемы миниатюризации, портативности и мобильности. В марте 1991 года, выступая перед Ассоциацией издателей программного обеспечения, генеральный директор Apple Джон Скалли описал портативное устройство, обладающее способностью получать и передавать данные по беспроводным сетям, оборудованное встроенным факсом, пейджером и сотовым телефоном.

Как и другие игроки компьютерного рынка, Apple лихорадочно работала над созданием портативного карманного компьютера. Однако в отличие от конкурентов руководство Apple Computer с самого начала решило вынести эти работы за рамки собственной организации. В июле 1990 года Apple Computer произвела на свет компанию, названную *General Magic*, вложила ей в руку 10 млн. долларов и отправила ее наживать капитал в зарождающемся секторе карманных компьютеров. Apple оставила себе небольшую долю акционерного капитала *General Magic* и первоочередное (но не исключительное) право использовать технологии, которые будут разработаны новой компанией, в своих будущих продуктах.

Управлять деятельностью *General Magic* отрядили настоящих звезд компьютерного мира. Ее генеральным директором стал Марк Порат — чрезвычайно ценимый Джоном Скалли специалист в области высоких технологий, занимавший до этого должность руководителя по развитию одного из подразделений Apple — Advanced Development Group. «Ниндзя интерфейсов» (1) — проектировщики программного обеспечения для компьютеров Мае Билл Аткинсон (автор MacPaint и HyperCard) и Энди Хертцфельд (идейный вдохновитель, которого в офисе звали Йодой) — возглавили отдел разработок. В команду вошла и Сьюзан Кепар, создатель характерных значков (таких, например, как иконка «корзина») интерактивной экранной среды Apple. Чуть позже к ним присоединились Рич Миллер и Джим Уайт («отец электронной почты»), благодаря которым у *General Magic* появилось то, чему суждено было стать ядром продуктов молодой компании, — язык программирования интеллектуальных агентов Telescript. И Хертцфельд (двенадцатый номер в команде Apple), и Аткинсон (номер пятьдесят один) вложили в новое предприятие по 1 млн. долларов; генеральный директор Apple Джон Скалли вошел в состав совета его директоров.

Вопреки, а может, и благодаря «секретности» этого проекта, о его звездной команде и тайной директиве вскоре заговорили очень многие. Лицо Марка Пората замелькало в выпусках новостей и на страницах журналов, где он живописал чудесное будущее, которое *General Magic собиралась* предложить своим клиентам. Финансовые аналитики захлебывались от восхищения, говоря о перспективах закрытой акционерной компании; по их мнению, коммуникационный язык, создаваемый *General Magic*, имел все шансы стать цифровым аналогом английского.

Собираясь под флагом

Шумиха вокруг нового проекта и большие ожидания на его счет позволили детищу Apple заполучить крупные денежные суммы и множество партнеров. *General Magic* никогда не приходилось мучительно решать проблему нехватки финансовых средств: связи Apple открывали дверь в мир влиятельных компаний, каждая из которых жаждала принять участие в действе. В ноябре 1991 года в семью *General Magic* влились Sony и Motorola, каждая из которых заплатила по 5 млн. долларов и приобрела 5 процентов акций молодой компании. Через два месяца примерно такую же сумму в *General Magic* вложила и AT&T. В конце 1992-го к ним присоединилась Matsushita, за ней последовали Northern Telecom, NTT, Cable & Wireless, Sanyo и Philips. К 1994 году *General Magic собрала* более 90 млн. долларов в форме венчурного капитала и платы за лицензионные соглашения.

Инвесторы возлагали на *General Magic* большие надежды. Большинство из них не сумело извлечь достойных прибылей из революции 80-х, связанной с появлением ПК, и теперь они не собирались повторять эту ошибку и упускать свой шанс снять сливки с зарождающегося рынка карманных компьютеров. Каждый из них либо поставлял карманные компьютеры на потребительский рынок, либо обеспечивал работу телекоммуникационных сетей, по которым должна была осуществляться передача данных на КПК. Массовое внедрение новой технологии сулило им всем огромные выгоды. Поскольку разработки *General Magic* имели все шансы стать отраслевым стандартом, производители аппаратного обеспечения и поставщики телекоммуникационных услуг с энтузиазмом стекались под знамена компании. Все инвесторы *General Magic* взяли на себя обязательство использовать Telescript в качестве общего сетевого языка. В 1992 году AT&T создала новую группу, которая организовала службу передачи сообщений на основе технологии Telescript, названную PersonaLink. AT&T рассчитывала, что в будущем стремительный рост рынка КПК позволит ей получать миллиарды долларов прибыли от эксплуатации данной сети. Примерно в то же самое время *Motorola* начала проектировать Envoy, беспроводной двусторонний коммуникатор, который также использовал программное обеспечение *General Magic*. *Motorola* считала, что этот коммуникатор (который в действительности появился на рынке лишь в 1996 году) станет основным средством осуществления сетевого доступа и будет приносить ей миллионы долларов прибыли. Apple же готовилась выпустить на рынок Newton — свой первый карманный компьютер/органайзер/коммуникатор.

Еще более оптимистично была настроена Sony. Микки Шульхоф, президент Sony Software Corp, имевший ученую степень в области физики твердого тела, в разговоре с одним из своих коллег сказал: «Sony трижды терпела поражение в борьбе за долю компьютерного рынка. У нас остался последний шанс, и я думаю, что в этот раз мы добьемся победы» (2). Sony решила использовать технологию *General Magic* для создания собственного карманного компьютера, который она назвала Personal Link. В 1992 году Шульхоф заявил, что не видит препятствий, которые могут помешать технологии Telescript стать мировым стандартом. Открывавшиеся возможности казались поистине безграничными.

Много шума из ничего

Восьмого февраля 1993 года компания провела пресс-конференцию, на которой наконец рассказала о своих продуктах, своих основных инвести-

рах и крупных партнерах, работающих в секторе бытовой электроники и телекоммуникаций. Речи лились рекой, но, когда встреча осталась позади и шумиха слегка поутихла, оказалось, что шуметь-то особо было не о чем.

General Magic занималась разработкой двух программных продуктов: Telescript и Magic Cap. Magic Cap представляла собой суперудобную для пользователя операционную систему для КПК и других не относящихся к классу ПК устройств. Telescript был коммуникационным языком. Он обеспечивал безопасный хостинг для мобильных агентов, которые использовались в частных сетях, и позволял любому компьютеру или коммуникатору общаться с другими устройствами, соединенными в сеть любого типа, если эта сеть пользовалась технологией Telescript. Отсутствие подобного языка в течение долгих лет тормозило развитие ПК, поэтому обещания *General Magic* считались жизненно важным фактором, обеспечивающим широкое распространение КПК. Однако несмотря на всю масштабность замыслов *General Magic*, в действительности компания пока не располагала ни программным обеспечением, ни устройствами, необходимыми для использования этого программного обеспечения (и вряд ли была способна получить их в течение двух ближайших лет).

Факты, вскрывшиеся на грандиозной пресс-конференции *General Magic*, послужили поводом для обвинения компании в фаворитизме. Основная привлекательность Telescript заключалась в том, что *General Magic* обещала создать абсолютно открытый стандарт для беспроводной передачи данных. На пресс-конференции же выяснилось, что компания подписала соглашение, согласно которому AT&T на два с половиной года получала исключительное право на использование языка Telescript внутри собственной телекоммуникационной сети. Лишь по прошествии этого срока ее прямые конкуренты, такие как MCI Communications или Sprint Corp., и частные сети передачи данных могли также воспользоваться преимуществами новой технологии. Это соглашение не только поставило под угрозу заключение сделки с IBM, которая обдумывала возможность инвестирования средств в *General Magic*, но, что еще более важно, подорвала кредит доверия к новому проекту.

Несмотря на вышеописанные недоразумения, перспектива создания личного электронного секретаря заставляла финансовое сообщество, заставив дыхание, ожидать следующего шага *General Magic*. В 1994 году, после четырех лет работы, компания передала Sony и Motorola операционную систему Magic Cap и зачаточную версию Telescript. Генеральный директор Порат, называемый газетчиками «сладкоголосым дьяволом» (3) и «даром Божиим для сочинителей заголовков» (4), поднял вокруг своей компании новую рекламную волну, логическим завершением которой стало первич-

ное размещение акций. Первоначальная публичная эмиссия состоялась в 1995 году и принесла *General Magic* еще 82 млн. долларов. К моменту осуществления эмиссии компания потратила на разработку и продвижение своей технологии 53 млн. долларов, при этом доходы ее составили всего 2,5 млн. долларов.

Вскоре после первоначальной эмиссии *General Magic* объявила, что вынуждена отложить выпуск своих продуктов на рынок. Поползли слухи о том, что разработки компании не оправдывают ожиданий; более того, вполне возможно, что они вообще окажутся неработоспособными. Потребители также жаловались на высокую стоимость тех немногих КПК, которые все-таки появились на прилавках. Первые модели продавались за более чем 3 тыс. долларов, хотя со временем цены упали до 1 тыс. долларов. Принимая во внимание дефицит программ, способных работать на новом оборудовании, и ограниченные возможности коммуникатора — средства общения, которому не с кем было общаться, найти рынок сбыта для появившихся КПК было непросто. Отсрочки *General Magic* и неспособность поставщиков услуг связи использовать в своих глобальных сетях надежный коммуникационный язык серьезно осложнили завоевание рынка. *Apple* первой покинула тонущий корабль, приняв решение о разработке собственной операционной системы для компьютеров Newton. Затем, в начале 1996 года, разочарованная AT&T объявила, что прекращает эксплуатацию PersonaLink — всемирной сети, основанной на использовании технологии Telescript. Не свидетельствовало ли это о необходимости изменения стратегии? Если да, то какой должна была стать эта стратегия?

Еще в 1994 году *General Magic* поняла, что Интернет способен оказать серьезное влияние на ее будущее. Однако идея проектирования продуктов, способных работать в Интернете, входила в прямое противоречие с интересами партнеров *General Magic* (в особенности France Telecom, Northern Telecom, японской NTT и AT&T), которые планировали развивать собственные сети передачи данных. Каждая из этих компаний находилась в процессе разработки частной сети, приспособленной для использования обещанного *General Magic* уникального языка Telescript. Если бы *General Magic* повернулась лицом к Интернету, ее предложение перестало бы отвечать их собственническим интересам. Так солидные (и весьма сердитые) партнеры стали для компании большой обузой. В 1996 году, перед лицом угрозы разорения, которая становилась все более реальной из-за бурного распространения Интернета, *General Magic* наконец отказалась от дискредитировавшей себя стратегии и полностью переориентировалась на работу в области интернет-технологий.

Исход

Наступление Интернета потопило нашу компанию. Мы добавили в список разрабатываемых, продуктов браузер и сделали Telescript открытым языком, но было уже поздно. На сцене появилась Palm, которая и захватила рынок карманных компьютеров. А сетевой рынок остался за Java. Если бы только наша компания появилась не в 1991, а в 1994 году, мы бы смогли оседлать интернет-волну. Правильный выбор времени в нашем деле решает все.

— Марк Порат,
бывший председатель совета директоров
и генеральный директор *General Magic*,
16 апреля 2001 года

General Magic попала в «мертвую зону». Отсрочки, критические отзывы и малопродуктивные попытки разработать продукт для все более скептически настроенного рынка стали причиной весьма неприятных перемен. Менее чем год спустя после первичного размещения акций Билл Аткинсон, руководитель исследовательских работ и один из основателей компании, ушел в отпуск, из которого он решил не возвращаться. За ним General Magic оставили другие старшие руководители, в том числе и Марк Порат, которого попросили освободить должности генерального директора и председателя совета директоров. Впрочем, он все же остался членом совета директоров и продолжал консультировать руководителей компании. В конце 1996 года в последней отчаянной попытке спасти General Magic и продемонстрировать поддержку ее новой верхушке инвесторы компании согласились вложить в нее еще 75 млн. долларов.

Главной жертвой в итоге оказался бизнес как таковой. Не сумев разработать программное обеспечение для КПК (стандартом для такого типа устройств стала операционная система Palm) и пострадав от того, что Интернет отеснил частные сети на задний план, General Magic поспешно полезла в шляпу за новыми кроликами. Однако появившиеся на свет зверюшки — браузеры, почтовая программа и поисковая система — оказались нежизнеспособными, поскольку каждой из них приходилось бороться за право на существование с продуктами таких тяжеловесов отрасли, как Sun, Netscape, Microsoft и дочерней компании 3Com — Palm Computing.

К июню 1999 года компания Goldman Sachs, являвшаяся гарантом размещения первого выпуска акций General Magic, исключила General Magic из своих обзоров, а аналитик Джеймс Крамер «со стыдом признал, что попал в число одураченных рекламной машиной» General Magic (5). Цены на акции General Magic упали до неприлично малых значений. По прошествии всего нескольких лет, в 1995 году, появление детища 3Com — уст-

ройства Palm Pilot — спровоцировало бурный рост рынка КПК. С тех пор в мире было продано более двадцати миллионов карманных компьютеров Palm Pilot (6), а их простой интерфейс и лаконичная операционная система стали примером для других производителей подобных устройств. Мечта о персональном электронном помощнике в конце концов стала явью, правда без участия General Magic.

Примерно в то же время, когда в недрах *Apple* зарождалась идея о создании General Magic, *Motorola* запускала проект *Indium* и начинала собственное путешествие к звездам.

Indium: устремившись к звездам

Как рождаются революционные идеи? К инженеру компании *Motorola* Бари Бертайгеру революционная идея пришла после поездки на Карибские острова, где ему пришлось выслушивать жалобы своей жены на то, что она не может связаться с клиентами по своему сотовому телефону. Вернувшись домой в Аризону, он поделился мыслями с двумя своими коллегами по *Satellite Communications Group* (которая являлась структурным подразделением *Motorola*) — и в ходе обсуждения на свет родилась концепция проекта *Indium*, предлагавшая разместить на низкой околоземной орбите шестьдесят шесть спутников, которые обеспечили бы абонентам возможность пользоваться телефонной связью в любой точке земного шара.

Спутники связи использовались специалистами еще с 60-х годов и представляли собой обычные геостационарные спутники, запускаемые на высоту более 22 000 миль¹. Для потребителя такая высота означала огромные телефонные аппараты огромного размера и неприятную четвертьсекундную задержку при передаче звука. Например, телефон *Planet 1*, которым пользовались клиенты компании *Comsat*, был размером с небольшой чемоданчик и весил 4,5 фунта². Новаторство авторов *Iridium* заключалось в том, что они предполагали разместить большую группу низкоорбитальных спутников на высоте около 400-450 миль³. Поскольку эти спутники располагались бы ближе к поверхности Земли, работающие с их помощью телефоны должны были иметь меньший размер, а задержка в передаче сигнала должна была стать совсем незначительной.

Насколько стоящей была эта идея? Непосредственные начальники Бертайгера отвергли его предложение, однако председателю правления

¹ Приблизительно 35 398 км. — *Прим. ред.*

² Приблизительно 2 кг. — *Прим. ред.*

³ Приблизительно 644-724 км. — *Прим. ред.*

Motorola Роберту Галвину оно понравилось, и он дал ему зеленую улицу. Для Роберта Галвина, а впоследствии и для его сына и преемника Криса, *Indium* стал символом величия, олицетворением технической мощи компании *Motorola*, слишком восхитительным, чтобы от него можно было отказаться. У специалистов фирмы *Motorola* задача по запуску группы спутников *Indium* спровоцировала выброс «техностерона» (7). В итоге в 1998 году они создали продукт, на бирке которого красовалась сумма, превышавшая 5 млрд. долларов.

Официально проект стартовал в 1991 году. Тогда *Motorola* учредила самостоятельную компанию *Indium LLC*, в которую она вложила 400 млн. долларов, получив за это двадцатипятипроцентный пакет акций и шесть из двадцати восьми мест в совете директоров. *Motorola* также выступила поручителем по предоставленным новорожденной компании кредитам на сумму 750 млн. долларов. При этом за *Indium* закрепили право взять кредит еще на 350 млн. долларов. *Iridium LLC*, в свою очередь, разместила в *Motorola* заказы стоимостью 6,6 млрд. долларов, в том числе контракт на 3,4 млрд. долларов на разработку и запуск спутников и контракт на 2,9 млрд. долларов на их эксплуатацию и техническое обслуживание. Кроме того, *Iridium* передавала компании *Motorola* разработки, касающиеся спутниковых технологий, которые должны были обеспечить последней высокий экспертный потенциал в области построения спутниковых систем связи.

Ближе к моменту ожидаемого запуска в *Iridium* пришел Эдвард Стайано, который стал генеральным директором компании. К этому времени он успел проработать в *Motorola* двадцать три года и завоевал среди ее сотрудников репутацию расчетливого и безжалостного человека. Променив *Motorola* на *Iridium*, Стайано отказался от 1,3 млн. долларов годового жалования, согласившись на зарплату в 500 тыс. долларов плюс пятилетний опцион на покупку 750 тыс. акций молодой компании. В случае если проект *Indium* оказывался прибыльным, Стайано получал баснословный доход.

Запуск

Наш случай следует изучать в школах бизнеса. Это классический пример того, как не нужно выводить на рынок новый продукт. Сначала мы произвели на свет настоящее чудо техники. Затем задумались: а как использовать его для получения прибыли?

— Джон Ричардсон,
генеральный директор *Iridium*,
Washington Post, 24 мая 1999 года

Первого ноября 1998 года в Америке, подготовленной к приходу *Iridium* с помощью рекламной кампании, на которую было потрачено 180 млн. долларов, показали церемонию открытия, на которой первый телефонный звонок сделал вице-президент Гор, и сообщили о начале функционирования новой спутниковой сети телефонной связи. За аппарат, способный работать в этой сети, нужно было заплатить 3 тыс. долларов, одна минута разговора стоила от 3 до 8 долларов. Результаты первых месяцев работы *Iridium* оказались ужасающими. К апрелю 1999 года компания смогла заключить всего десять тысяч абонентских договоров. Ничтожность получаемых доходов и необходимость ежемесячно выплачивать 40 млн. долларов в качестве процентов за полученный кредит поставили *Iridium* в крайне затруднительное положение. В апреле, за два дня до оглашения итогов деятельности за прошедший квартал, компанию покинул Стайано, сославшись на разногласия относительно стратегии развития, которые возникли между ним и советом директоров. В качестве временной замены *Iridium* выдвинул из своих рядов опытного руководителя Джона Ричардсона, однако судьба компании была предрешена.

В июне 1999 года *Iridium* рассталась с 15 процентами своих сотрудников, в числе которых были и специалисты, занимавшиеся разработкой маркетинговой стратегии предприятия. К августу клиентская база *Iridium* составила всего двадцать тысяч абонентов, что было значительно меньше, чем пятьдесят две тысячи, необходимые для выполнения имевшихся у компании обязательств по выплате взятых займов. *Iridium* отказалась от обязательств, касающихся займов на сумму 1,5 млрд. долларов, а через два дня — в пятницу, 13 августа 1999 года — воспользовалась главой 11 закона о банкротстве и обратилась в суд в поисках защиты от кредиторов.

Вскрытие

До сих пор продолжают дебатов по поводу того, был ли проект *Iridium* с самого начала обречен на провал. В то время как некоторые лица, принимавшие участие в его осуществлении, остались верны концепции *Iridium* даже после разразившегося банкротства, замечания сторонних наблюдателей носили явно выраженный саркастический характер. Они называли *Iridium* «фантазией *Motorola*» и говорили, что «одержимость компании этой идеей сходна с сексуальным влечением. Любому, кто поднимает вопрос об экономических реалиях, отказывают в причислении к армии правоверных. Это напоминает мышление категориями Талибана» (8). Что же произошло с компанией на самом деле?

Развитие сотовых сетей связи резко сократило потребность целевого рынка в услугах Iridium. Iridium знала, что размеры и дороговизна ее теле-

фонов не позволяют ей конкурировать с операторами сотовой связи; козырной картой компании являлась работа в тех местах, где сотовая связь была недоступной. Учитывая это ограничение, *Iridium* выбрала в качестве целевого рынка руководителей международных корпораций, которым часто приходилось выезжать в отдаленные районы, где обычные сотовые телефоны не работали. Хотя этот план рыночной деятельности был разработан еще до того, как наступила эпоха расцвета сотовой связи, выходя на рынок телекоммуникаций, *Iridium* продолжала ориентироваться на сегмент путешественников, совершающих деловые поездки. В 1998 году генеральный директор *Iridium* Стайано утверждал, что к концу 1999 года у компании будет 500 тыс. абонентов.

Одной из основных проблем *Iridium* стало гораздо более быстрое, чем ожидалось, развитие наземной сотовой связи. В конечном счете, сотовая связь *стала* эффективной. Из-за сложности потребовавшихся технологий разработка проекта *Iridium* заняла одиннадцать лет; за это время сотовые сети обеспечили качественную связь на территории большей части Европы, они даже добрались до развивающихся стран вроде Китая или Бразилии. Суммируя вышесказанное: маркетинговый план *Iridium* был сориентирован на сегмент рынка — путешественников и совершающих деловые поездки, — потребности которого все полнее удовлетворяли операторы сотовой связи, чьи услуги были намного дешевле, чем услуги *Iridium*.

Потребителей отпугивали технические ограничения и внешний вид телефона.

Технология *Iridium* требовала существования линии прямой видимости между антенной телефона и орбитального спутника, поэтому клиенты компании не могли пользоваться телефоном, находясь в движущейся машине, внутри зданий, а также во многих городских районах. Более того, даже когда абоненты выбирались на открытое пространство, им приходилось держать аппарат под определенным углом — только в таком случае он был способен обеспечить качественную связь. Как заметил один из ведущих консультантов, специализирующихся на изучении данной отрасли, «глупо ожидать, что крупный руководитель, приехавший в Бангкок по делам бизнеса, покинет вдруг офисное здание, добежит до угла улицы и вытащит там из портфеля телефон стоимостью 3 тыс. долларов». Даже бывший генеральный директор *Motorola* Джордж Фишер признал, что «гигантские размеры телефонного аппарата и невозможность использовать его внутри помещений не являлись частью оригинальной концепции *Iridium*, и неважно, по какой причине он оказался именно таким, — очевидно, что это нанесло проекту серьезный вред» (9).

Имелись и другие технические несовершенства, которые невозможно было устранить. *Iridium* не давала возможности работать с разными типами данных, а это являлось серьезным изъяном в глазах деловых людей. В довершение всего, дополнительное раздражение вызывали мелкие неудобства, например тот факт, что для подзарядки аккумулятора в отдаленных районах требовалось специальное, работающее на солнечной энергии, оборудование. Эти недостатки затрудняли продвижение *Iridium* на целевом рынке много путешествующих руководителей высшего уровня.

Отнюдь не способствовал завоеванию сердец потребителей и дизайн нового телефона. В ноябре 1997 года директор по маркетинговым коммуникациям *Iridium* Джон Уиндолф дал разработанной конструкции следующую характеристику: «Она огромна! Это будет отпугивать людей. Если бы мы стали показывать такую трубку в нашей рекламе, дело бы точно закончилось провалом» (10). Тем не менее год спустя *Iridium* вышла на рынок с почти не изменившейся моделью телефона. Его трубка хотя и не дотягивала до размеров предлагаемого конкурентами из *Comsat* аппарата *Planet 1*, была в буквальном смысле величиной с кирпич. В конце концов этот недостаток стал последней каплей, переполнившей чашу терпения потребителя.

Проект *Iridium* пользовался горячей поддержкой многих руководителей *Motorola*. А вот следующее начинание, о котором пойдет наш рассказ, не вызвало практически никакого энтузиазма среди тех, кому предстояло претворять его в жизнь, а именно — среди топ-менеджеров компании *Samsung*. Случай с *Samsung* кажется нам особенно интересным, во-первых, потому, что эта фирма — единственный представитель корейского бизнеса в нашем исследовании, и, во-вторых, потому, что он прекрасно иллюстрирует приверженность этой азиатской страны к «чеболам» (конгломератам). Возможно ли, чтобы компания из другой части света, для которой типичны совершенно иные механизмы корпоративного управления и чрезвычайно прочные связи между банками, правительством и частными предприятиями, совершала те же самые ошибки, что и едва успевшие появиться на свет интернет-компании или «отпочковавшиеся» от материнских компаний дочерние фирмы? Если вам нужен короткий ответ, то таким ответом будет «да».

Вопреки всему: история *Samsung Motors*

Мы запускаем проект Samsung Motors во славу нашей страны. Samsung внес свой вклад в развитие нашего государства, совершив прорыв в области элект-

роники в 70-х и в области полупроводников в 80-х. Теперь, в 90-е, мы станем лидерами национальной экономики благодаря выходу на рынок автомобилей.

— Кун-Хи Ли,
председатель совета директоров *Samsung*,
биографический очерк, 1997 года

Заявление председателя совета директоров *Samsung Group* Кун-Хи Ли о том, что его компания выходит на автомобильный рынок, вызвало ажиотаж как в государственном, так и в частном секторах экономики. Корейская автомобильная промышленность, в которой на протяжении нескольких десятилетий не появлялось новых имен, представляла собой олигополию, действующими лицами которой являлись три крупных производителя: *Hyundai Motors*, *Daewoo Motors* и *Kia Motors*.

В момент оглашения заявления в 1995 году компания *Samsung* находилась на пике успеха: доходы от продаж выпускаемых ею микросхем памяти росли невиданными темпами. На какую бы отрасль ни обращала свое внимание *Samsung Group*, она почти всегда добивалась ведущих позиций, несмотря на то что не была первопроходцем или «снятием сливок». Тем не менее многие сомневались в разумности принятого Кун-Хи Ли решения заняться производством автомобилей. Ни для кого не являлось секретом, что Ли увлекался автомобилями и всю свою жизнь мечтал о том, чтобы создавать их. Поэтому многие деловые люди, журналисты и даже менеджеры самой *Samsung* подозревали, что это решение не было продиктовано соображениями коммерческой целесообразности, но стало лишь результатом страстного увлечения руководителем компании. По словам одного из менеджеров фирмы, «Кун-Хи Ли, председатель правления *Samsung Business Group*, давно был известен своей любовью к автомобилям. Многие считали, что у компании существует немало гораздо более привлекательных возможностей для вложения средств и что производство автомобилей не является таким уж перспективным вариантом. Безусловно, возражений было достаточно» (11).

Невзирая на все возражения, *Samsung Motors* принялась за реализацию нового плана. Первые машины, появление которых стало поводом для ожесточенной полемики, были представлены на суд потребителей в марте 1998 года. Миру, однако, еще только предстояло содрогнуться от ошеломляющего эффекта, произведенного новым автомобильным бизнесом *Samsung*. Никто — ни убежденные сторонники нового проекта, ни его самые суровые критики — не могли предугадать, какое влияние этот проект окажет на состояние итоговой строки баланса *Samsung Business Group* и на направления развития компании.

Что такое Samsung?

Основал *Samsung* в 1938 году Бьёнг Чул Ли. Первоначальный капитал компании составил всего 30 тыс. вон (30 долларов США), и занималась она изготовлением лапши. В первые годы своего существования *Samsung* придерживалась типичного для всех корейских «чеболов» плана развития: выйдя на рынок в качестве торговой компании (что позволило ей ограничиться минимальными вложениями), она быстро расширила сферу своей деятельности и занялась производством и продажами.

В 50-х и 60-х годах компания демонстрировала впечатляющие темпы роста, продолжая действовать по классической схеме «чеболов», то есть используя каждую предоставляющуюся возможность и вкладывая деньги во все перспективные отрасли экономики. В течение следующих десятилетий *Samsung* успешно завоевывала новые рынки и стала одной из ведущих корпораций Южной Кореи. Она превратилась в мирового лидера по производству полупроводников и электронной аппаратуры.

После смерти Бьёнг Чул Ли в 1987 году председателем правления стал его сын Кун-Хи Ли. В 1988 году, во время празднования пятидесятилетнего юбилея компании, новый председатель провозгласил «второе рождение» *Samsung Group* и объявил о своем намерении превратить *Samsung* в ведущую мировую корпорацию двадцать первого века. К 1999 году *Samsung* стала второй по величине корпорацией Кореи. В ее состав входили пятьдесят семь компаний, занятых в пяти основных отраслях экономики (электроника, тяжелая промышленность и машиностроение, химическая промышленность, финансовые услуги и прочие области, такие как гостиничный бизнес, универсальные магазины, тематический парк), ее штат насчитывал 161 тыс. сотрудников (12), а валовой доход достиг 93,5 млрд. долларов.

Клубок противоречий под названием Samsung Motors

Председатель правления компании Кун-Хи Ли смог подчинить своей воле *Samsung*, однако боги коммерции оказались гораздо менее сговорчивыми. Окинем взглядом деловой ландшафт, который открывался перед ринувшимся на покорение вершин автомобильного бизнеса Кун-Хи Ли. Южная Корея стояла на пороге глубокого спада: фактически к концу 1997 года экономический кризис беспрецедентного масштаба охватил весь тихоокеанский регион. В результате корейская воня значительно упала в цене, что привело к резкому росту стоимости импортируемых материалов. Кроме того, специалисты прогнозировали значительное снижение темпов роста внутреннего спроса на легковые автомобили: с рекордных 13 процентов в год (1990-1995 годы) до 4 процентов. Отрасль уже страдала от избытка производствен-

ных мощностей; местные производители ежегодно выкатывали на свои стоянки более 2,4 млн. машин, в то время как потребность корейского рынка в легковых автомобилях не превышала 1,6 млн. единиц в год. Высказывались предположения о том, что после 2000 года насыщение рынка приведет к тому, что коэффициент загрузки корейских предприятий по производству автомобилей упадет ниже 60 процентов (13). Чтобы сохранять конкурентоспособность, Samsung должна была поддерживать производительность на уровне не менее 240 тыс. единиц продукции в год (14); однако компания не могла достигнуть такой производительности без ущерба для своего финансового состояния. Даже такие солидные производители автомобилей, как *Nissan* или *Mazda*, испытывали в тот момент серьезные финансовые трудности, вызванные спадом продаж и уменьшением доли рынка.

Для реализации своих планов *Samsung* в обязательном порядке должна была получить одобрение властей. Финансирование проекта было невозможно без привлечения огромных заемных капиталов, а для выдачи столь крупных ссуд банкам требовалось разрешение правительства. Правительство же, стремящееся не допустить неумеренной конкуренции и обеспечить сбалансированность делового портфеля корейской экономики, придерживалось политики, направленной на ограничение экспансии конгломератов в новые сферы бизнеса. *Samsung*, в частности, испытывала серьезное политическое давление, которое должно было заставить компанию отказаться от неосуществимых проектов и уменьшить свои размеры, повысив тем самым эффективность своей работы. Таким образом, решение пополнить конгломерат еще одной организационной единицей входило в прямое противоречие с политикой государства, следствием чего стали серьезные трения с правительственными чиновниками.

Первая попытка заручиться поддержкой правительства оказалась неудачной. На просьбу *Samsung* власти ответили отказом. Министр торговли, промышленности и энергетики Чул-Су Ким решительно выступил против выхода компании на автомобильный рынок, указав на получающие все более широкое распространение тревожные знаки, такие как чрезмерная конкуренция и замедление темпов роста рынка. Ли, однако, был непоколебим. Во втором раунде переговоров он разыграл «пусанскую» карту (15). Город Пусан имел для Йонг-Сам Кима, занимавшего в то время пост президента страны, важное значение с точки зрения политической поддержки. Размещение в этом городе крупного промышленного предприятия самым благотворным образом повлияло бы на экономическую ситуацию в регионе. Под влиянием сильного давления со стороны жителей Пусана, после двух месяцев переговоров президент Ким в конце концов сдался, и *Samsung Motors* было позволено появиться на свет.

Политическая уловка дорого обошлась компании, поскольку Пусан был не слишком подходящим местом для строительства нового завода из-за высоких цен на недвижимость. В результате на реализацию своих планов *Samsung* пришлось потратить огромное количество средств. На одну единицу продукции пришлось по 26,2 млн. вон (21 825 долларов США) неработающих инвестиций, в то время как общий объем капиталовложений *Hyundai* и *Daewoo* в расчете на один автомобиль составил 2,4 млн. вон и 3,3эмлн. вон соответственно. Вдобавок *Samsung* заключила весьма невыгодное лицензионное соглашение с *Nissan Motors*, которое еще больше обременило компанию. *Samsung* приобрела у *Nissan* право на использование основных автомобильных узлов, обязавшись выплачивать высокую лицензионную пошлину в размере 1,6 — 1,9 процента с товарооборота. Следует заметить, что в тот период средняя рентабельность продаж корейских автопроизводителей составляла всего около 1 процента (16).

Только чудо могло помочь выжить предприятию, имевшему такое количество недостатков. Нужно признать, что изготовленные *Samsung* автомобили производили очень выгодное впечатление и служили примером того, что организация производства и качество продукта являются необходимым, хотя и не достаточным условием успеха. Несмотря на восторженные отзывы, *Samsung Motors* сумела продать менее пятидесяти тысяч автомобилей (большую часть из них приобрели сотрудники компании), в то время как завод в Пусане, на строительство которого было потрачено 3эмлрд. долларов, был способен выпускать более 240 тыс. машин в год. В первом полугодии 1998 года *Samsung Motors* зарегистрировала чистый убыток в размере 156 млрд. вон; ее долги выросли до 3,6 трлн. вон по сравнению с 2,6 трлн. вон в конце 1997 года. Наблюдатели полагали, что у Ли не оставалось другого выбора, кроме как отказаться от своей автомобильной мечты. В начале 1999 года имущество *Samsung Motors* было передано в конкурсное управление банку. Руководители компании сосредоточили свои силы на поиске путей для спасения бизнеса.

Что же пошло не так?

Как и *Indium*, *Samsung Motors* имела крайне мало шансов на успех. С самого начала в ее колоде не было ни одного козыря. «Замораживание» антикризисной программы Международного валютного фонда сковало льдом внутренний рынок Южной Кореи. Спрос на автомобили упал до 35 процентов от уровня продаж предыдущего года, что привело производственные линии в практически бездействующее состояние. Два других слабых игрока корейского автомобильного рынка были куплены конкурентами, а *Samsung*

могла рассчитывать только на собственные ресурсы, которых оказались недостаточно. Все попытки самостоятельно воскресить завод оказались неудачными, и в мае 2000 года кредиторы Samsung Motors согласились продать 70,1 процента акций компании французскому автопромышленному гиганту *Renault*, который заплатил за них 560 млн. долларов. Принимая во внимание тот факт, что, по оценкам специалистов, *Samsung* вложил в этот проект 5 млрд. долларов, включая 3 млрд. долларов, потраченных на строительство завода в Пусане (17), отраслевые аналитики сочли эту сделку весьма выгодной для французов. Менеджеры *Samsung* выступали против данной сделки, однако кредиторы компании не видели достойных альтернатив этому решению. Результатом дальнейшего ожидания оказалась бы целая цепочка банкротств, жертвами которых должны были стать поставщики узлов и деталей. (*Hyundai* и *Daewoo* дали понять своим ключевым партнерам нежелательность сотрудничества с *Samsung Motors*, поэтому *Samsung* пришлось создать собственную сеть поставщиков. Таким образом, если бы компания не возобновила работу, все ее поставщики обанкротились бы.)

Совершенно ясно, что *Samsung* не следовало предпринимать попытку заняться автомобильным бизнесом в середине 90-х, когда и местный, и мировой рынок легковых автомобилей находился на пике перенасыщения. Последствия экономического кризиса в сочетании с провалом проекта *Samsung Motors* заставили *Samsung Groups* пройти через мучительный процесс глобальной реорганизации, который стал необходимым условием выживания конгломерата. Чтобы повысить устойчивость своей финансовой структуры, компании пришлось продать десять дочерних компаний и уменьшить численность служащих на 50 тыс. человек.

В конечном счете можно сказать, что *Samsung* почти твоезтю. дуги талл пании, «застрахованной» от неудач, это громкое поражение сыграло роль] предостерегающего сигнала, предупреждения о том, что может случиться если крупная, располагающая огромными ресурсами организация полностью окажется во власти своего основного владельца-менеджера. Поше. ли этот урок впрок? Несмотря на серьезную структурную перестройку) которую корпорация претерпела в 2001 году, заместителем директора-распорядителя *Samsung Electronics* был назначен тридцатичетырехлетний сы Кун-Хи Ли — Йе-Йонг Ли. Это продвижение стало самым значительны] повышением в должности за всю историю существования компании (18 Вопрос об уроках пока остается открытым...

исследование, посвященное новым проектам, будет неполным, если мы не проанализируем хотя бы один случай крушения интернет-компани Пусть таким случаем станет история *Webvan*. В школах бизнеса уже появляются студенты, которые с трудом верят в реальность такого развити

событий вокруг некоторых интернет-проектов; недоумевая, они приста- ют к преподавателям с вопросом: «Но ведь такого просто не могло слу- читься на самом деле, согласитесь?» На самом деле — очень даже могло, и не просто могло, но и действительно случилось.

Webvan и бакалейно-гастрономическая революция

В отличие от вышеописанных проектов, которые являлись корпоративными инициативами, *Webvan* была независимой фирмой и представляла собой клас- сическую интернет-компанию периода интернет-бума. В финансировании нового проекта принимали участие такие авторитетные инвесторы, как зани- мающиеся размещением венчурного капитала компании *Sequoia Capital* и *Benchmark Capital*, а также *Goldman Sachs* и *Yahoo!*; с нетерпением ожидавшееся появление в Интернете продавца продуктов по имени *Webvan* должно было ознаменовать революцию в бакалейно-гастрономической отрасли. В действи- тельности *Webvan* оказалась демонстрацией того, какие ошибки может допу- стить розничный интернет-торговец. Хотя конец истории *Webvan* немногим отличается от итогов деятельности других интернет-компаний, ее отличает особая наглядность и яркость. Всего лишь через двадцать пять месяцев после своего основания *Webvan* пришлось воспользоваться защитой раздела 11 за- кона о банкротстве. На память об очередном много обещавшем, но лопнув- шем интернет-проекте потребителям компании остался огромный реклам- ный щит, установленный на стадионе *Pac Bell Park* в Сан-Франциско, да на- клейки *Webvan* на подставках для стаканчиков, закрепленных возле тридцати тысяч из 41341 места, которыми оборудован этот спортивный комплекс. Уроки *Webvan*, однако, имеют значение не только для фирм, которые занимаются электронной коммерцией; они будут полезны всем компаниям, которые от- правляются на покорение вершин бизнеса.

Рождение Webvan: книготорговец Луи Бордерз запускает руки в мешок с бакалеей

Луи Бордерз, один из основателей и бывший председатель правления ком- пании *Borders Books*, задумал *Webvan* в 1996 году как «интеллектуальную систему розничной торговли». Ее цель была обозначена как «доставка лю- бых товаров любым потребителям, находящимся в любой точке страны». Хотя *Webvan* была не первым игроком на этом рынке — в Интернете уже действовали *Peapod*, *NetGrocer* и *Streamline*, — комплексная система рас-

пределения этой компании должна была произвести революцию в деле торговли продуктами по Интернету. Гигантские сортировочно-складские центры, построенные в разных регионах Соединенных Штатов, должны были стать терминалами, которые обеспечивали бы доставку бакалейных и других товаров любым заказчикам на закрепленной территории — классический случай использования терминальной технологии перевозок.

К апрелю 1999 года (до запуска веб-сайта *Webvan* оставалось еще более месяца) компания собрала 120 млн. долларов. Бордерз утверждал, что прибыльную работу в избранной отрасли ему обеспечит отличный от конкурентов подход к делу. Вместо того чтобы заставлять отдельных закупщиков ходить по территории склада или продуктового магазина и набирать заказы вручную, Бордерз разработал сложную автоматизированную складскую систему, в которой комплектованием заказов занимались механизмы, нуждавшиеся лишь в минимальном контроле со стороны человека. Таким образом компания избавлялась от издержек на хранение и от необходимости содержать армию складских служащих и иметь многочисленные товарные склады. За час один работник *Webvan*, мог упаковать 450 единиц товара, что в десять раз превышало производительность человека, работающего в рамках традиционной закупочной модели. Фургоны-рефрижераторы, украшенные логотипом *Webvan* доставляли скомплектованные заказы потребителям. Срок доставки варьировался от нескольких часов до одного дня. В противовес правилу, утверждающему, что «телеграмму всегда доставляют, когда тебя нет дома», *Webvan* предложила клиентам самим выбирать тот получасовой отрезок времени, в течение которого заказ будет доставлен в указанную ими точку. *Webvan* предполагала, что автоматизация складских помещений даст ей десятипроцентное увеличение размера прибыли по сравнению с традиционными супермаркетами. Такая маржа позволит компании поддерживать низкие цены и при этом покрывать расходы на доставку, не взимая ее стоимости с потребителей.

Строительство

Создание 26 оптовых центров, площадь каждого из которых превышает площадь 18 обычных супермаркетов вместе взятых, удалит из нашего уравнения затраты.

— Джордж Шейхин,
председатель совета директоров
и генеральный директор *Webvan*,
Forbes.com, 18 октября 1999 года

Бордерз, который положил в основу своего нового проекта принцип «все или ничего», активно привлекал инвесторов и стремился собрать значительный капитал для того, чтобы иметь возможность развивать свой бизнес быстрыми темпами. Он считал, что задержка с расширением, необходимая для того, чтобы обеспечить прибыльную работу на первичном рынке, способна умалить стратегическое преимущество компании, заключающееся в использовании автоматизированных систем распределения. Поэтому *Webvan* не стала мелочиться: 10 июля 1999 года компания разместила в фирме *Bechtel* заказ на строительство грандиозных центров распределения и доставки в двадцати шести регионах страны. Бордерз утверждал, что первый центр, оборудованный в Окленде, Калифорния, начнет приносить прибыль в течение шести-двенадцати месяцев, а последующие будут выходить к точке безубыточности за более короткий срок, возможно даже всего за шестьдесят дней. Он во всеуслышание заявил, что не видит «причин, по которым интернет-компаниям нужно не менее пяти-десяти лет для того, чтобы начать получать прибыль» (19).

Чтобы обеспечить успех нового проекта, Бордерз обратился к Джорджу Шейхину. Двадцать первого сентября 1999 года Шейхин уволился из *Andersen Consulting* и занял пост генерального директора компании *Webvan*. Это стало впечатляющей новостью. Шейхин был заметной фигурой: тридцать лет он проработал в фирме *Andersen Consulting* (ныне *Accenture*), с 1989 года являлся ее генеральным директором и партнером-распорядителем. За то время, пока он возглавлял *Andersen*, доходы компании возросли с 1,1 млрд. долларов до более чем 8,3 млрд. долларов. Он стал инициатором успешного отделения *Andersen Consulting* от ныне мало кому известной и канувшей в Лету материнской компании *Arthur Andersen*.

Шейхин безоговорочно поверил в идею *Webvan*. Он отказался от солидного пенсионного пакета, который полагался бы ему, если бы он проработал в *Andersen* еще десять месяцев, ради возможности заработать, что называется, «семейное состояние». И кто мы такие, чтобы упрекать его в этом? Пятого ноября 1999 года, когда *Webvan* впервые выпустила свои акции на рынок, принадлежащая Шейхину доля акций вкупе с закрепленным за ним опционом оценивалась в 285 млн. долларов. По словам Шейхина, «идея *Webvan* заключалась в максимально эффективном использовании новых технологий и принципиальном обновлении системы торговли продуктами, подобно тому, как цель *Andersen* заключалась в переосмыслении принципов консалтинга... [*Webvan* должен был] установить новые правила работы в самом большом потребительском секторе экономики» (20).

От теории к практике

На протяжении достаточно долгого времени *Webvan* производил впечатление вполне успешного предприятия. Но со временем в корпусе корабля, изначально обреченного на гибель, одна за другой начали появляться трещины.

Между «удачной идеей» и «удачной бизнес-идеей» есть существенная разница, которая выражается словом «рентабельность». *Webvan* уже продемонстрировала все симптомы неизлечимой болезни, а в деловых изданиях продолжали появляться статьи блестящих специалистов, превозносившие компанию за то, что она сражается за правое дело, которое, если бы не досадные случайности и совпадения, наверняка привело бы *Webvan* на вершины успеха. Она просто должна была добиться успеха! Даже сегодня тем, кто пишет об истории *Webvan*, трудно удержаться от восторгов и не попасть под очарование этой масштабной идеи. Но в действительности бизнес-план *Webvan* был безнадежно ошибочным с самого начала.

Прежде всего, работа в секторе супермаркетов характеризуется достаточно низкой нормой прибыльности, так откуда же *Webvan* собиралась черпать средства? Сколько бы центров распределения вы ни построили и как бы эффективно они ни работали, коэффициент прибыльности в этой отрасли изначально весьма ограничен. Добавьте сюда бесплатную доставку, и вам придется стать суперменом производительности, для того чтобы получить хоть какой-то доход. Откажитесь от бесплатной доставки, и изначально довольно ограниченный рынок (многие люди желают лично пощупать каждую помидорку, которую они положат в свой пакет; другие не привыкли заранее планировать свои покупки) съезживается до почти неприличных размеров. Если вы вычтете отсюда средства, необходимые на строительство внушительной инфраструктуры, — еще как минимум 7 млрд. долларов, то станет совсем непонятно, как компания собиралась добиваться плюсового баланса. Представьте вдобавок, что у вас есть в буквальном смысле десятки тысяч конкурентов — люди зовут их супермаркетами, — которые с легкостью могут добавить к числу предлагаемых ими услуг бесплатную доставку, для чего им не понадобится тратить миллионы (не говоря уж о миллиардах) долларов; которые уже добились присутствия на рынке и завоевали внимание клиентов; которые предлагают товар приблизительно такого же качества, что и вы, и которые — уж представьте себе! — вовсе не являются такими уж неповоротливыми динозаврами, — и ваша идея начнет с каждой минутой казаться все менее и менее удачной.

Не останавливайтесь на достигнутых неудачах: расширяя бизнес-модель

Очевидно было, что у *Webvan* возникли серьезные проблемы, и тем не менее руководство компании продолжало разрабатывать новые планы, которые только усложняли и без того далеко не простую первоначальную бизнес-модель. Такая линия поведения была типичной для молодых интернет-компаний периода «Большого Пузыря». Инвесторы, предприниматели, порой даже такие «матерые» менеджеры, как Джордж Шейхин, начинали судорожно искать что-нибудь, что помогло бы компании справиться с ситуацией. Проблема состояла в том, что в то время как они вытягивали одну карту за другой в надежде улучшить свои позиции, их по-прежнему продолжал тянуть ко дну старый набор карт, из которого, сколько его ни та-суй, пасьянса не выходило.

Именно по такому пути пошла и *Webvan*. Убытки продолжали расти, и компания четыре раза пыталась вытащить новую карту. Сначала, в 2000 году, *Webvan* заключила ряд стратегических альянсов, результатом которых стало активное продвижение на сайте компании продуктов таких компаний, как *Clorox*, *Kimberly-Clark*, *Nabisco* и *Gymboree*. Позднее к ним добавились другие товары, например журналы. Чуть позже *Webvan* совместно с *PETsMART.com* запустила проект «магазин в магазине». Эти шаги действительно имели смысл: *Webvan* искала приманку, на которую бросились бы ее потребители и которая заставила бы их возвращаться в виртуальный магазин снова и снова; перечисленные продукты ничуть не хуже многих других могли выполнить данную функцию. Но, говоря об этом, нельзя отделаться от мысли, что, возможно, кому-то следовало подумать о том, чего хотят покупатели, до того, как он вложил 1 млрд. долларов в строительство складских помещений.

Затем *Webvan* решительно сделала шаг за пределы продуктового сектора. Увлечшись идеей «последней мили», компания возжелала стать монополистом на рынке доставки на дом. Точка. Основная идея заключалась в следующем: поскольку интернет-компаниям не нужно тратить средств на строительство и эксплуатацию магазинов, для нее не существует расстояния, которое отделяет обычный магазин от потребителя. Подобной стратегии не было ни у одной из наиболее известных интернет-компаний — ни у *Amazon*, ни у *eBay*, ни у *Yahoo*. Принцип «последней мили» означал, что *Webvan* обязуется доставить практически все, что может понадобиться покупателю, прямо к порогу его дома.

Еще позже, в июне 2000 года, *Webvan* объявила о приобретении своего основного конкурента, компании *HomeGrocer.com*, за которую она выложила 1,2 млрд. долларов. Устранение конкурента может быть неплохой идеей

(хотя выплата бонусов по удержанию и необходимость начислять зарплату дублирующим деятельность друг друга сотрудникам уже делает эту идею несколько менее привлекательной). Однако поглощение конкурирующей компании не решает проблемы возведения и эффективной эксплуатации центров распределения; в действительности эта проблема только усугубляется из-за того, что перед компанией дополнительно встает еще и задача интеграции. Так, объединяя два бизнеса под одной торговой маркой, *Webvan* реконструировала все сайты *HomeGrocer*, заменив использовавшийся в них ранее интерфейс на свой собственный. Совершенно очевидно, что такие изменения редко удается осуществить без сучка без задоринки. В первом же регионе, в котором был опробован обновленный интернет-магазин — в Сан-Диего, — количество принимаемых заказов упало с семисот до трех сотен в день не только из-за технических неполадок, но и по причине того, что потребителям пришлось заново знакомиться с устройством незнакомого веб-сайта. Цена сделки оказалась слишком высокой. Как в сердцах сказал один из бывших менеджеров *Webvan*: «Мы купили их, мы загубили их акции, мы погубили их компанию, и, наконец, мы погубили сами себя» (21).

В то время, пока происходило все так ярко выше описанное, *Webvan* решила расширить зону доставки за пределы шестидесятимильного¹ радиуса. По идее, это должно было позволить каждому распределительному центру обслуживать более значительную территорию, что существенно увеличивало присутствие компании на рынке. На практике же это означало добавление новых спиц в используемую *Webvan* распределительную систему «ступицы и спицы». Компания должна была организовать специальные станции, на которых грузовики могли бы перегрузить товары в фургоны доставки, а те, в свою очередь, занялись бы непосредственно обслуживанием близлежащих районов. Сам факт того, что мы говорим о терминальной технологии перевозок, о системе «ступицы и спицы», уже может быть поводом для озабоченности. Ведь речь идет всего лишь о п-р-о-д-у-к-т-а-х. Так ли уж необходимо разрабатывать сложную систему, которая требует вложения 100 тыс. долларов в покупку грузовиков и выплаты по 30 долларов в час водителям, осуществляющим доставку, когда любой подросток, подрабатывающий в местном супермаркете, может сделать то же самое за гораздо меньшие деньги (22)?

И случилось неизбежное...

Тринадцатого апреля 2001 года Джордж Шейхин подал в отставку с пост генерального директора компании *Webvan*. Цена на акции *Webvan* колеба-

¹ 60 миль — примерно 96,5 км. — *Прим. ред.*

лась где-то в районе пятидесяти центов за штуку, над компанией нависла угроза исключения из котировок NASDAQ. В недолгой жизни *Webvan* не было ни одного квартала, который не принес бы компании убытков. Покидая кресло руководителя *Webvan*, Шейхин сказал: «Я уверен..., что *Webvan* имела в своей основе здоровую бизнес-модель, которая со временем изменит розничную торговлю и заставит людей по-другому смотреть на процесс приобретения товаров» (23). Тринадцатого июля 2001 года *Webvan* объявила себя банкротом и укрылась под защитой раздела 11 закона о банкротстве.

Достоинная эпитафия *Webvan* прозвучала из уст председателя правления *Barnes & Noble* Леонарда Риджио, который в беседе с нами сказал: «Я думаю, это был яркий пример высокомерия и самонадеянности. Вместо того чтобы проверить свою идею на одном городе и как следует отточить ее, они решили не просто стать пионерами, но завладеть всем миром прежде, чем другие успеют сделать хотя бы шаг, и вот они собрали 2,3 млрд. долларов — чересчур много, и чересчур быстро, — и так и не удосужились до конца доработать свою концепцию, и с самого первого дня слишком расширили свою сеть. Когда-нибудь на рынке наверняка появятся профессионалы онлайн-торговли продуктами и элитными товарами. В этом нет никаких сомнений, однако *Webvan* не была таким профессионалом» (24).

Почему так трудно создать новое предприятие и каких ошибок нужно постараться избежать?

Каждая из четырех рассказанных нами историй является уникальной в своем роде, и тем не менее их объединяет поразительное сходство возникших проблем, характерных задач и уроков, которые мы можем почерпнуть из четырех этих поражений, имевших место в четырех на первый взгляд столь далеких друг от друга отраслях экономики.

Проблема «принципал — принципал»

В эпоху *Enron*, *WorldCom*, *Global Crossing*, *Rite Aid* и *Adelphia* как никогда остро встает вопрос о честности управляющих и корпоративном контроле. При этом проблема корпоративного управления появилась далеко не вчера; не кто иной, как Адам Смит, размышляя о богатстве наций, указал на опасность разделения владения и управления, характерного для корпораций. Побудительные причины наемных руководителей — будем назы-

вать их генеральными директорами — не совпадают с интересами акционеров, которых больше заботит доходность инвестированного капитала и биржевая стоимость акций, чем престиж или жалования отдельных лиц. Так называемая проблема «принципал — агент» возникает в том случае, когда менеджеры («агенты») начинают действовать больше в собственных интересах, чем в интересах акционеров («принципалов»). Но ведь во всех четырех представленных в этой главе компаниях, так же, как и во многих других, изученных нами, разрыв между владением и управлением был минимальным. Вместо того чтобы стать средством, которое помогает снизить риск появления инициатив и стратегий, оканчивающихся уничтожением стоимости, совмещение функций собственника и управляющего зачастую превращается в источник крупных неприятностей. Вместо проблемы «принципал — агент» мы получаем проблему «принципал — принципал».

Рассмотрим факты. Когда мы беседовали с корейскими менеджерами, все они единодушно согласились с тем, что *Samsung* совершил безрассудный поступок, сделав попытку вступить в ряды производителей автомобилей (25). Наши собеседники подчеркивали, что у компании имелось достаточное количество гораздо менее рискованных инвестиционных возможностей, которые способны были обеспечить намного более высокий уровень синергии с существующими подразделениями *Samsung Group*. Они утверждали, что большинство сотрудников *Samsung*, в том числе многие из ее руководителей, возражали против этой идеи, потому что считали, что для компании, не обладающей навыками производства и продажи автомобилей, выход на перенаселенный автомобильный рынок мог оказаться слишком рискованным мероприятием.

Однако влияние Ли в компании было столь велико, что ни руководители высшего ранга, ни менеджеры среднего уровня не осмелились оспорить его решение. Один из руководителей вспоминает: «Все члены правления отрицательно относились к тому, чтобы распространить сферу деятельности *Samsung* на производство автомобилей, но ни один из них не решился выступить «против» на совещаниях, где обсуждался этот вопрос» (26). Другой добавляет: «А что они могли сделать? По существу, *Samsung* находится в полном владении и под безраздельным контролем Ли; никто не смог бы предотвратить этот шаг» (27). Один из опрошенных нами менеджеров охарактеризовал форму управления компанией как «абсолютную власть» председателя правления. Хотя мало кто будет отрицать, что *Samsung* многими своими успехами обязан волевой харизматической личности своего лидера, тем не менее очевидно, что в данном случае эти качества стали источником неприятностей.

Что делает эпизод с *Samsung Group* особенно интересным, так это то, что главный акционер в этом случае одновременно является и главным руководителем — сочетание, которое предположительно должно обеспечивать принятие наиболее эффективных решений и максимизацию стоимости. Но принятое *Samsung* решение заняться выпуском автомобилей переворачивает классическую теорию агента с ног на голову. Решение о расширении сферы деятельности принял и осуществил сам принципал, несмотря на то что оно ставило под угрозу будущее принадлежащей ему компании. Ли являлся крупнейшим акционером компании и принимал самое активное участие в управлении ее деятельностью. Таким образом, он сосредоточил в своих руках неограниченную власть, которая позволила ему без труда подавить потенциальное сопротивление возглавляемой им организации и обойти стандартные правила принятия решений.

Существует критическая отметка, после достижения которой здоровое сочетание интересов руководителя и акционера перестает быть здоровым (28). Когда всей игрой безусловно руководит владелец, он же генеральный директор, задача создания стоимости зачастую отступает на второй план. В мире сдержек и противовесов отсутствие компенсирующей силы может привести к тому, что верх возьмут индивидуальные предпочтения. Вспомните все интернет-компании, которые в рекордные сроки умудрились пустить по ветру свои активы (*Value America, Boo.com, World Online International* и бесчисленное количество им подобных); подавляющее число акций этих компаний находилось в руках их руководителей.

Жертвой этого феномена могут пасть даже самые известные организации. Когда Роберт Хаас занял в 1984 году пост генерального директора *Levy Strauss*, он первым делом взял кредит и выкупил контрольный пакет акций корпорации. Это не помешало названному менеджеру-собственнику (контрольный пакет принадлежал его семье) предпринять ряд шагов, результатом которых стало значительное уничтожение стоимости, поставившее компанию в чрезвычайно трудное финансовое положение.

Компания *Schwinn Bicycle Company* пережила три поколения своих основателей, пока серия недальновидных решений, принятых представителем четвертого поколения Эдом Швинном, не привела ее к разорению. Вот что сказал по этому поводу руководитель одной из конкурировавших фирм: «Компанию погубило огромное самомнение Эдди Швинна. Он начал размещать заказы в Китае, и поскольку качество поставляемой продукции было крайне низким, Швинну в конечном счете пришлось обучать китайцев, как делать велосипеды; этим он дал возможность компании *Giant* [китайскому поставщику] превратиться в серьезного конкурента *Schwinn*» (29).

Мы настолько привыкли к тому, что топ-менеджеры становятся крупными акционерами, что порой вполне благосклонно смотрим на тех руководителей, которые покупают *все больше и больше акций* (30). Случается, что жажда обладания акциями становится настолько сильной, что, чтобы удовлетворить свою страсть, директорам приходится залезать в непомерные долги. О том, что подчиненные этих руководителей в итоге становятся гарантами займов, с помощью которых «акциеманы» предаются своему пагубному увлечению, как правило, никто не вспоминает... до тех пор, пока не становится слишком поздно. Джон Ригас, семье которого на протяжении многих лет принадлежал контрольный пакет компании *Adelphia Communications*, совместно со своими родственниками занял в общей сложности более 3 млрд. долларов, которые пошли на покупку акций *Adelphia*. Основатель *WorldCom* Берни Эбберз получил с той же целью займы на сумму 400 млн. долларов. Сэм Уоксал, основатель *ImChne*, признавший себя виновным в совершении сделок с использованием конфиденциальной информации, занимал деньги у своей собственной компании, чтобы успеть купить акции *ImClone*, пока фирма вела переговоры с крупным потенциальным инвестором *Bristol-Myers Squibb*. Стивен Хилберт, который успел сделать из *Conseco* гиганта страхования, прежде чем потерял свой пост в результате крушения, постигшего компанию из-за абсолютно необдуманного приобретения *Green Tree Financial Company*, стал героем точно такой же истории. Вряд ли можно назвать случайным тот факт, что все четыре вышеназванные компании в последние годы были близки к тому, чтобы испытать на себе действие пресловутого раздела 11, или даже стали объектами ее применения.

Роль совета директоров

Проблема «принципал — принципал» в той же мере касается советов директоров, что и генеральных руководителей. Действительно, особенность корпоративного управления состоит в том, что бдительность членов совета директоров повышается, если они одновременно являются и крупными инвесторами данной компании. Любопытно, но как раз это привело к болезненному падению воспарившей было *General Magic*.

Apple оставила лишь небольшую долю акций новой компании, и *General Magic* быстро нашла себе таких первоклассных инвесторов (многие из которых получили кресла в совете директоров), как *Sony*, *Motorola*, *AT&T*, *Matsushita*, *Northern Telecom*, *NTT*, *Cable & Wireless*, *Sanyo* и *Philips*. Большинство из них проиграло собственные компьютерные войны и рассчитывали на то, что *General Magic* сможет создать программное обеспечение, которое будет способствовать осуществлению их планов, касавшихся КПК.

Контролируемый партнерами совет директоров, однако, означал, что компании приходилось справляться с бесчисленными случаями внутреннего соперничества и лавировать между разнообразными, подчас противоположными требованиями своих инвесторов. Бывший генеральный советник *General Magic Майк Стерн* так говорил об этом: «Они сдерживали и подталкивали... и делали это одновременно» (31). Генеральный директор Марк Порат в беседе с нами сказал: «Проблема заключалась в том, что у пятнадцати крупных промышленных предприятий и телекоммуникационных гигантов, которые являлись партнерами, были разные планы. Чтобы справиться с этой сложной ситуацией, мы сформировали «Совет партнеров-основателей». Нам нужно было бы иметь еще одного человека, который мог бы руководить компанией, пока я занимался делами альянса» (32). Совет директоров, который сторонники традиционной точки зрения на принципы корпоративного управления могли бы назвать идеальным, в действительности стал слишком сложным организмом, и это оказало пагубное воздействие на деятельность компании. В первую очередь именно из-за обязательств перед своими партнерами *General Magic пропустила* к проектированию пригодного для использования в Интернете продукта лишь в середине 1996 года, т.е. более чем через два года после того, как ее администрация осознала опасности и возможности, которые таил в себе Интернет в отношении компании, занимающейся разработкой коммуникационных программных продуктов.

Партнерства и альянсы как таковые нельзя назвать нежелательными для начинающей компании явлениями. При правильной организации они могут стать фактором успеха. Состоятельные партнеры помогают облегчить финансовое бремя и завоевать новые рынки, однако обширное собрание компаний (в особенности таких, которые являются прямыми конкурентами), работающих в самых разных областях, вполне может привести новичка к катастрофе. Это достаточно серьезная проблема. Как *General Magic* могла сделать шаг навстречу Интернету, если стратегии ее партнеров заключались в создании патентованной технологии и учреждении отраслевых стандартов? По иронии судьбы, поводом для отделения *General Magic* от *Apple* было именно желание облегчить «чудо-младенцу» процесс поиска партнеров среди ведущих производителей аппаратного оборудования, которые могли бы отказаться от сотрудничества, если бы компания осталась «дочкой» *Apple*. Непредусмотренные последствия казалось бы хорошо продуманного плана — в данном случае, привлечения партнеров, которые могли бы поспособствовать распространению нового программного продукта, — это тема, к которой мы еще не раз возвратимся на страницах нашей книги.

General Magic была не одинока. Неспособность *Iridium* найти рынок сбыта для своего телефона во многом была обусловлена нежеланием ее партнеров из разных стран (многие из которых были представлены в совете директоров компании) способствовать распространению данной услуги в их регионах. Несомненно, совет из двадцати восьми директоров, большинство из которых являются представителями разных организаций, имеющих совершенно различные цели (33), вряд ли может стать работоспособным. Тот факт, что все, кроме одного, члены совета являлись представителями консорциума *Iridium*, красноречиво говорит о том, насколько внимательно этот орган относился к вопросам контроля. Как ни странно, начинающие компании из сектора высоких технологий вовсе не так редко, как это могло бы показаться, имеют советы такого образца, состоящие практически только из представителей инвесторов. Такие фирмы, как *Excite At Home* или *Net2Phone*, имеют многочисленных инвесторов, которые, как правило, представлены в совете директоров и при этом далеко не всегда имеют общее мнение по вопросам стратегического развития. Рассчитывать на то, что корпоративный орган, который состоит из представителей инвесторов, имеющих в компании серьезные интересы, обеспечит ее эффективную работу, — это все равно что заключать сделку с Мефистофелем. Классическая теория корпоративного управления утверждает, что такие партнеры — это как раз то, что нужно вашей компании, поскольку они наверняка будут внимательно следить за ее деятельностью, но если интересы этих партнеров вдруг входят в противоречие с вашими интересами, то ситуация может выйти из-под контроля.

Серьезный масштаб — серьезные опасности

Организаторы многих заметных проектов последнего времени считают залогом успеха масштабность своих предприятий. Появляющиеся как грибы после дождя интернет-компании, в частности так называемые «электронные торговцы», с шумом тратят огромные суммы на то, чтобы добиться узнаваемости своих торговых марок и заполучить желаемую долю рынка. Иногда, как в случае с *Webvan*, бизнес-план предусматривает масштабные вложения в инфраструктуру. К подобной стратегии часто прибегают и многие новички телекоммуникационного рынка: вкладывай новые и новые средства — и потребитель придет к тебе. Такие компании направляют все силы на то, чтобы достигнуть желаемой величины; только когда процесс построения будет закончен, потребители смогут получить пользу от предлагаемых им услуг. Расчет фирм, чья деятельность отличает крайне высокий уровень постоянных издержек, заключается в следующем: точка

безубыточности расположена достаточно высоко, но зато после ее достижения компании будут гарантированы отличные показатели минимальной прибыли каждой последующей продажи. Так думали в *Indium*, на это надеялись в *Webvan*, так полагали и в других компаниях, попытавших счастья на рынке телекоммуникаций, — *Global Crossing Teligent*, *Winstar*, *ICG Communications* (все три стали банкротами). Эту формулу пытаются реализовать и те, кто сегодня занимается разработкой системы мобильной связи третьего поколения 3G. Основывая свой бизнес на подобном экономическом расчете, не следует забывать о нескольких фундаментальных истинах.

Для того чтобы преуспеть, вам понадобится огромный финансовый капитал. Что позволило *Amazon.com* продержаться на плаву столь долгое время, несмотря на то что в графу «убытки» регулярно заносились сотни миллионов долларов? Ответ: наличие достаточного количества финансовых ресурсов. *Amazon* получила 8 млн. долларов от компании *Kleiner Perkins*, которая специализируется на венчурных инвестициях. Кроме того, в 1997 году она выручила 54 млн. долларов, проведя первоначальную публичную эмиссию; но основная порция золотого дождя пролилась на компанию в январе 1999 года, когда она удачно разместила облигации на сумму 1,25 млрд. долларов. Главным достижением *Amazon* можно назвать то, что компания достаточно рано начала привлекать колоссальные объемы капиталов и делала это довольно часто. К моменту, когда лопнул мыльный пузырь Интернета, на банковском счету *Amazon* оставалось изрядное количество полученных от продажи облигаций средств, позволяющих продолжать весьма дорогостоящее финансирование начального этапа деятельности компании. У других же поставщиков интернет-великолепия, которые наверняка прожигали свои денежные запасы ненамного быстрее, чем *Amazon*, просто не хватило фишек, чтобы продолжать игру. *Amazon* в некотором смысле действительно обладала преимуществом первопроходца — не потому, что организовала электронный магазин раньше других, а потому, что в поисках «длинного доллара» она успела пробурить больше скважин, чем соперники, и ее скважины были глубже. Именно это позволило компании остаться за игровым столом тогда, когда ресурсы соперников уже полностью истощились. Если бы *Webvan*, *Indium* и им подобные имели неограниченный доступ к денежным фондам, они и сегодня оставались бы на плаву (34).

Наличие огромного капитала еще не гарантирует победу. Если затраты на организацию проекта исчисляются миллиардами долларов, а потребители не слишком спешат нести вам свои деньги, то фирму ожидает неми-

нуемая гибель. Полагать, что в конце концов у компании появится достаточно клиентов, оправдывающих смысл ее существования, это все равно что считать, что издержки по привлечению капитала практически равны нулю. Новички телекоммуникационного рынка, *Indium*, *Webvan* и даже автопроект компании *Samsung* были обречены с самого начала, потому что за получение и использование денежных средств обычно приходится платить. Ни один бизнес не может жить без потребителей, и даже когда потребители не желают участвовать в игре — потому ли, что заказ продуктов через Интернет требует перестройки покупательских предпочтений, а для всякой перестройки необходимо время, или потому, что у них есть более привлекательная альтернатива, наподобие обычной сотовой связи, — часы, тем не менее, продолжают свой неумолимый отсчет. Можно рассуждать о том, что после построения инфраструктуры эти проекты могли бы начать приносить прибыль, но деньги стоят денег, и не следует об этом забывать.

Ищите входные барьеры. Если таковые отсутствуют — немедленно спасайтесь бегством. Масштабные проекты всегда требуют огромных вложений. Если все эти вложения не обеспечивают старого доброго барьера для доступа, бегите прочь без оглядки. Вспомните об историях многочисленных телекоммуникационных компаний. Волнующие игры с модными технологиями, обещавшие небывалые темпы роста (широкополосная сеть, беспроводная связь, 3G— «абсолютно безграничный потенциал»), могли бы стать для кого-то источником неслыханных прибылей... если бы подобная мысль одновременно не пришла в голову и остальным. Но эти яркие и неожиданные идеи привлекли внимание множества энергичных предпринимателей, которые ухватились за возможность заработать состояние (как для себя, так и для своих компаний), и на пути у них не возникло никаких препятствий. Последствия, оказавшиеся весьма печальными, дали о себе знать очень скоро. В реальности просто не существовало такой армии потребителей, которая обеспечила бы окупаемость издержек по созданию слишком большого количества телекоммуникационных сетей.

Что касается *Webvan*, то конкуренты этой компании — супермаркеты — работали на рынке задолго до ее появления на свет, и со временем они поняли, что организовать доставку продуктов на дом (если у них еще не было такой услуги) вовсе не так уж сложно. *Webvan*, а также *eToys*, *Pets.com*, *Socks.com*, *CDNow.com* и многим другим пришлось на своем опыте убедиться: чертовски глупо рассчитывать на то, что ваши соперники бестолковы и медлительны. Успешного бизнеса на таком фундаменте не построишь.

Занимаясь разработкой долговременного проекта, регулярно проверяйте, не потерял ли он свою актуальность в свете изменения рыночной ситуации. Перл С. Бак в книге «Что для меня значит Америка» (*What America Means to Me*) написал, что «у каждой великой ошибки есть поворотный момент, доля секунды, когда еще можно остановиться и, если повезет, даже исправить все, что ты успел до этого натворить» (35). Это высказывание особенно справедливо в том случае, когда от момента появления идеи до реального воплощения гениального замысла проходит значительный промежуток времени. На начальном этапе такие проекты обычно кажутся весьма привлекательным объектом для инвестиций; однако к тому времени, когда на рынке наконец появляется реальный продукт или услуга, и конкурентный ландшафт, и возможности самой компании часто оказываются совершенно непохожими на то, что значится в планах. Решением этой проблемы может стать периодическая переоценка основной концепции.

Хрестоматийным примером начинания, которое выиграло бы от использования подобной тактики, является *Indium*. Реализация этого проекта проходила в два этапа. На первом этапе (1987-1996) *Motorola* занималась разработкой технологий, необходимых для осуществления задуманного. Второй этап (1996-1999) был посвящен непосредственно строительству и запуску спутников, и большая часть издержек приходилась именно на этот период. В середине 90-х руководители *Motorola* уже располагали сведениями о том, что реалии в значительной степени отличаются от предположений, которые легли в основу планов компании. Целевой рынок *Iridium* существенно сократился в объеме из-за стремительного распространения традиционной сотовой связи; вместе с тем специалистам компании так и не удалось найти решения серьезных технических и эксплуатационных проблем, а также снизить стоимость предлагаемой услуги. Иначе говоря, к моменту начала второго этапа было очевидно, что у проекта отсутствует экономически обоснованный бизнес-план. Почему же руководители не сыграли «отбой»? Вспомните, чем был для *Motorola* проект *Iridium*. Председатель совета директоров Роберт Галвин, а позже и его сын Кристофер Галвин продолжали поддерживать *Iridium* потому, что считали его символом технологической мощи компании *Motorola* (36). Тот факт, что подобные психологические процессы могут стать основной движущей силой проекта, является дополнительным поводом для того, чтобы предусмотреть наличие нескольких «запасных выходов», позволяющих при необходимости сойти с дистанции в одной из контрольных точек и прекратить работу по осуществлению первоначального замысла.

Именно так поступила компания *Boeing*. В конце 2002 года она отказалась от производства самолета *Sonic Cruiser*, который стал объектом восторженных отзывов прессы и некоторых клиентов, но не смог обеспечить компании ни одного заказа. Без сомнения, столь серьезной авиастроительной фирме, как *Boeing*, которая находится в состоянии жестокой конкурентной борьбы с французской *Airbus*, решиться на подобный шаг было совсем нелегко. Тем не менее *Boeing* хватило мужества принять правильное решение, и это позволило ей сэкономить миллиарды долларов, избежав дополнительных затрат в условиях нестабильного рынка, который по-прежнему испытывает на себе негативные последствия 11 сентября. Один из аналитиков, процитированный в *Fortune*, заметил по этому поводу: «Построенная, эта штука стала бы для *Boeing* Вьетнамом» (37).

От руководителя зависит многое. Очень многое

Судьба новых предприятий, так же как и судьба старых предприятий, зависит от их руководителей; это знают все. Но многие, возможно, недопонимают, до какой степени она от них зависит. Проблема «принципал — принципал» привела многие компании к катастрофе именно потому, что первые лица, на которых лежала ответственность за запуск нового проекта, обладали слишком широкими полномочиями. В более зрелых компаниях со временем вырабатывается система, которая постепенно освобождает высших руководителей от некоторых функций, присущих им на ранних этапах становления предприятия. Чем больше у топ-менеджера опыта, тем более сильным руководителем он является. Однако, изучая истории неудавшихся проектов, мы постоянно сталкивались с двумя важными моментами, которые заставляют нас отнести опыт управленцев скорее к категории проблем, а не к категории решений. Это, во-первых, поразительная уверенность руководителей предприятий в собственной непогрешимости и, во-вторых, склонность окружения к завышенной оценке организаторских способностей топ-менеджеров, в основе которой лежит благоговение перед внушительным послужным списком. Последняя тенденция бывает особенно губительной в тех случаях, когда текущий проект в значительной степени отличается от того, чем руководителю приходилось заниматься на предыдущих этапах его карьеры.

Кто больше? General Magic должна была разработать карманный компьютер, который совместил бы в себе функции пейджера, аппарата факсимильной связи, сотового телефона, устройства для работы с электронной почтой, ежедневника и блокнота и позволил бы без труда связываться с мно-

гочисленными базами данных, содержащими самые разнообразные сведения, — от ресторанных меню до финансовой информации; она намеревалась обеспечивать связь в «доинтернетном», не опутанном еще одной большой паутиной, мире. Сложнейшая задача для любой компании, не говоря уж о едва появившемся на свет новичке. И тем не менее руководство и партнеры *General Magic* пообещали потребителям и инвесторам ни больше ни меньше как компьютерную и телекоммуникационную революцию. Они пообещали создать технологию, о необходимости которой мир еще не подозревал, с использованием технических средств, которых в мире еще не существовало. Все это заставляет задуматься над вопросом: а повышает ли агрессивное продвижение нового проекта шансы на успех? Взгляните на составленный нами индекс самых громких высказываний:

- Генеральный директор Джордж Шейхин: «*[Webvan будет]* диктовать свои правила самому большому потребительскому сектору экономики» (38).
- Ведущий разработчик *General Magic* Энди Хертцфельд: персональные электронные помощники «получат широкое распространение уже в 1994 году... это будет исторический перелом» (39).
- Генеральный советник *General Magic Майк* Стерн: «Общий настрой был таков: «Мы создадим рынок, а уж потребители не замедлят появиться»» (40).
- Генеральный директор *Samsung* Кун-Хи Ли: «Мы запускаем проект *Samsung Motors* во славу нашей страны» (41).

Возможно, руководители, которые так беззастенчиво расхваливают свои проекты, стараются «застолбить» на рынке собственный участок или привлечь внимание потенциальных акционеров, но вместе с тем они зачастую невольно посылают сигнал о своей уязвимости. Когда человек начинает верить в свои рекламные выдумки (те, кто занимается размещением венчурных капиталов, называют это «вариться в собственном соку»), это может привести к серьезным проблемам. Многие из столь активно пускавших пыль в глаза интернет-компаний, например, бесславно закончили свой путь на задворках делового мира. Десятки примеров — от *Value America*, претендовавшей на роль *Wal-Mart* в Интернете, до *eCoverage.com*, похвалявшейся, что признанным страховым компаниям не под силу конкурировать с ней, — свидетельствуют о том, что агрессивная и неумеренная реклама не приносит новым проектам пользы. Скорее, она привлекает внимание конкурентов и порождает в рядах самой организации самодовольство и успокоенность.

Команда мечты. Не однажды и не дважды нам приходилось быть свидетелями того, как ошибались руководители, имевшие до этого безупречный послужной список. Почему мы продолжаем удивляться, когда это случается в очередной раз? *General Magic* собрала под свою крышу поистине звездную команду; основателем *Webvan* был сам Луи Бордерз, а руководителем — Джордж Шейхин; генеральный директор *Indium* пользовался в *Motorola* репутацией блестящего руководителя. Молодые интернет-компании тоже нередко делали ставку на «команду мечты». Генеральных директоров для бизнеса нужно поставлять в комплекте с табличкой, на которой указана оговорка, используемая инвестиционными фондами открытого типа: «Прошлые успехи еще не являются гарантией успехов будущих».

Существует естественная тенденция приписывать успех компании заслугам ее главы. Без сомнения, многие руководители интернет-компаний мгновенно стали знаменитостями в том числе и благодаря тому, что успех возглавляемых ими предприятий (единственным показателем которого служил курс акций во время интернет-бума) считался исключительно их личным достижением. Классическая «ошибка переноса», хорошо известная психологам и непостижимая для современных комитетов по компенсациям, о которой не следует забывать любому, кто берется за организацию нового проекта. Звезды и знаменитости сами по себе ничего не значат, если у предприятия отсутствует настоящий фундамент: экономически обоснованная бизнес-модель, внимание к реальному потребителю, способность развивать перспективные направления и эффективная конкурентная стратегия. Раздавать гарантии в мире бизнеса — занятие неблагодарное, но мы с полной уверенностью можем сказать, что руководители, которые уделяют этим ключевым вопросам серьезное внимание, имеют больше шансов на победу, чем те, которые упускают их из виду, вне зависимости от того, сколько раз лица каждого из них украшали обложку *Business Week*.

Что нужно помнить тому, кто приступает к реализации нового проекта

- *General Magic* была готова продавать своим партнерам лицензии на еще не существующее программное обеспечение. Партнерства способны увеличить кредит доверия предприятия, но будьте внимательны при выборе партнеров: их побудительные мотивы могут не совпадать с вашими целями.

- Советы директоров должны очень осторожно подходить к вопросам стимулирования руководителей. Не следует забывать о том, что передача акций и предоставление фондовых опционов может привести к непредвиденным последствиям. Наличие акций компании в собственности ее руководителей полезно лишь до определенного предела; индивидуальные предпочтения в сочетании со слишком большой долей собственности могут оттеснить интересы компании на второй план.

- Долгосрочные проекты требуют многократных вложений капитала. До начала реализации такого проекта определите ряд контрольных точек, которые позволят оценить успешность предпринятых действий. Поставьте последующие инвестиции в зависимость от выполнения заранее установленных для каждой контрольной точки показателей. Подобные «запасные выходы» позволят вам ограничить невозвратные издержки.

- Если у вас появилась блестящая идея, это вовсе не означает, что она обязательно ограничит маршрут своих посещений только вашей головой. Что еще более важно, конкуренты могут появиться и после того, как вы материализовали эту идею (из-за угла, как это случилось с *Webvan* и супермаркетами, или из ниоткуда, как это произошло с *General Magic* и *Palm, Sun* и Интернетом). Если вы не можете создать входных барьеров для защиты вашего нового бизнеса, будьте готовы к битве.

- Уравновешивание спроса и предложения — динамический процесс. То, что кажется привлекательным при наличии одной-единственной телекоммуникационной компании, становится гораздо менее привлекательным, когда к ней присоединяется еще с десяток подобных фирм. Если благодаря появившимся конкурентам предложение начинает превышать спрос, то, вне зависимости от величины этого спроса, вы обречены на поражение. Наглядным примером этого является катастрофа, случившаяся, когда лопнул раздувшийся до предела телекоммуникационный рынок.

¹ Будьте осторожны и внимательны при сегментировании интересующего вас рынка, составьте четкое представление о своем целевом сегменте. Недостаточно быть уверенным, что существуют потенциальные клиенты, заинтересованные в вашем продукте или услуге; необходимо знать об этих клиентах все. И *Webvan*, и *Indium* грезили о грандиозных рыночных возможностях, которым не суждено было стать реальностью потому, что обе компании не слишком тщательно изу-

чили вопрос о том, для кого предлагаемый ими продукт может иметь ценность (и кто, соответственно, будет готов отдать за него деньги).

- Не влюбляйтесь в свой продукт или услугу; оставьте это удовольствие вашим клиентам. *Webvan* был столь очарован предполагаемой уникальностью и изяществом стратегии «последней мили», что упустил из виду, как сложно будет строить собственный рынок, особенно тогда, когда уже завоевавшие авторитет супермаркеты начнут предлагать потребителю сопоставимые услуги. Аналогично, движущей силой проекта *Indium* стал не спрос потребителей, а амбиции инженеров *Motorola* и «техностероидная» культура компании. Свято верили в свою мечту и Кун-Хи Ли, и команда разработчиков из *General Magic*, к сожалению, эту мечту не разделяли покупатели.
- Будьте готовы к неожиданностям. *Samsung* считала, что правительство поможет ей выпутаться из экономических трудностей, встретившихся на пути к вершинам автомобилестроения; а правительство не стало ей помогать. *General Magic* была уверена, что *Apple* использует для *Apple Newton* программное обеспечение *Telescript*; но *Apple* поступила иначе. Компания *Indium* не сомневалась, что ее партнеры из разных стран мира придают проекту *Iridium* приоритетное значение; у партнеров оказалось на этот счет иное мнение.

¹ Протокол результатов нового предприятия не зависит от степени звездности его руководителей. Не упускайте из виду того, что действительно имеет значение: стратегия, возможности, потребители и конкурентные преимущества.

ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ

Повернувшись спиной

Что может объединять компанию, имя которой неизменно указывается в любом списке самых технически прогрессивных фирм Америки, компанию, названную журналом *Forbes* «достойной наибольшего восхищения», и компанию — обладателя Национальной премии качества Малкольма Болдриджа? Все эти компании на каком-то этапе своего развития испытали серьезный кризис, связанный с инновациями и изменениями, последствия которого обошлись им в сотни миллионов долларов. В этой главе мы расскажем о трех «звездных» фирмах — *Johnson & Johnson* (в списке «достойных наибольшего восхищения» за 1993 год), *Rubbermaid* (входила в этот список пять раз в течение шести лет до 1993 года (1)) и *Motorola* (получила премию Болдриджа в 1988 году); и говорить будем не о том, что они сделали, а о том, чего они не сделали. Мир вокруг этих компаний менялся, и они были в курсе этих изменений. Тем не менее все они, так же как и некоторые другие фирмы, которые будут упомянуты в этой главе, упорно отказывались реагировать на происходящее до тех пор, пока не стало слишком поздно. Просто удивительно, как часто приходится встречать менеджеров, которые отчетливо осознают, что конкурентная ситуация и потребности клиентов серьезно меняются, но предпочитают не обращать на это внимания.

Может показаться, что все дело в «неразумности» компаний и их руководителей. Отнюдь нет. Проблемы, о которые споткнулись эти компании и возглавляющие их топ-менеджеры, постоянно встречаются на пути самых разных предприятий. Как максимально эффективно использовать лучшие достижения корпоративной культуры и истории и не оказаться при этом пленником собственного прошлого? Какой должна быть организационная структура компании и как управленцам высшего эшелона следует стимулировать руководителей подразделений в целях наилучшего выполнения их обязанностей? Почему главы корпораций нередко закрывают глаза на глобальные изменения, которые происходят на их рынках? Такие вопросы встают перед любой стремящейся к совершенствованию организацией. Именно их мы и рассмотрим в этой главе.

Johnson & Johnson — производитель сосудистых эндопротезов

Перед нами — «звезда» первой величины, которая прославилась созданием новой революционной технологии. Рыночная доля этой фирмы превышала 90 процентов. Но потребители проявляли высокую требовательность, а конкуренты — особую агрессивность. Оба этих фактора компания просто проигнорировала. Всего два года спустя ее доля рынка сократилась до 8 процентов. Звучит как история, придуманная исключительно в назидание нерадивым руководителям? Такое вряд ли могло произойти на самом деле? Еще как могло.

Johnson & Johnson является одной из крупнейших мировых компаний. Она занимается производством самых различных продуктов, востребованных в сфере здравоохранения. Годовой объем продаж ста шестидесяти ее отделений, которые она разместила в пятидесяти восьми странах мира, варьируется от 100 тыс. до более чем 1 млрд. долларов. Фирма заслуженно пользуется славой мощного инновационного центра. Добраться до таких вершин *Johnson & Johnson* помогла избранная ею стратегия развития: *J&J* находила многообещающие новые направления бизнеса, обеспечивала их развитие в качестве полуавтономных компаний, а затем пускала в ход свой управленческий потенциал и авторитетную торговую марку для продвижения новых продуктов. Однако с годами *J&J* все чаще стала использовать стратегию приобретения и переключилась на поиск небольших фирм, которые занимались разработкой новых прогрессивных товаров. Эндопротезы сосудов появились в ассортименте компании именно благодаря этой схеме. В 1987 году *J&J* купила патент на изготовление так называемого стента Палмаца — Шатца. Эндопротез, или стент, представляет из себя крохотную трубку из нержавеющей стали, надетую на миниатюрный баллон; во время процедуры ангиопластики его вводят в артерии сердца. Когда баллон доходит до места закупорки, его надувают, и эндопротез встает в артерию. Таким образом, в артерии появляется каркас, напоминающий пружинку из шариковой ручки, который обеспечивает проходимость сосуда и после того, как баллон будет оттуда вынут.

Насколько важным было это изобретение? К 1987 году ангиопластика уже была признана менее дорогостоящей альтернативой коронарному шунтированию. Сосудистый эндопротез считался революционным продуктом, он значительно снижал риск рестеноза (повторной закупорки коронарных артерий) и давал кардиологам возможность лечить своих пациентов, не прибегая к вмешательству кардиохирургов. Через семь лет после того, как *J&J* приобрела права на стент Палмаца — Шатца, он был одобрен

Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США. И вот тут-то начинается самое интересное.

История знает немного случаев, когда появление столь крошечного — длиной всего в полдюйма¹ — медицинского прибора оказывало столь огромное влияние на происходящее в сфере здравоохранения. Только за первый 1995 год использования эндопротез сосуда был имплантирован в США более чем ста тысячам пациентов (2). Позднее в том же году *J&J Interventional Systems* (или *JJIS*, как тогда называлось подразделение, занимавшееся изготовлением сосудистых эндопротезов) купило *Cordis Corp* — оцененную в 500 млн. долларов компанию по производству баллонов высокого давления, используемых в ангиопластике. Предпринятое *JJIS* поглощение *Cordis* было единодушно названо на редкость удачным шагом, способствующим расширению кардиологической линии *J&J*.

С приобретением *Cordis J&J* получила возможность поставлять клиентам полный комплект продуктов, применяемых при выполнении ангиопластических операций, добавив к выпускаемому ею эндопротезу сосуда необходимые для его установки баллоны и катетеры *Cordis*. *J&J* превратилась в производителя, предлагающего полный комплект оборудования, а больницы предпочитают работать именно с такими поставщиками. В 1996 году объем продаж объединенной компании превысил 1,5 млрд. долларов с вселяющим оптимизм прогнозом роста на уровне 18 процентов ежегодно. Правда, нужно заметить, что эта сделка обошлась *J&J* очень недешево: компания выложила за каждую акцию *Cordis* по 109 долларов; общая сумма, которую ей пришлось заплатить, почти в 23 раза превышала предполагаемый доход за 1996 год и представляла собой 1,9 млрд. долларов в виде акций *J&J*. Покупка *Cordis* была самым крупным приобретением за всю предыдущую историю *J&J*. Она также стала и первым враждебным поглощением, осуществленным *J&J* (хотя официально было объявлено, что *Johnson & Johnson* и *Cordis Corp* заключили «соглашение» о слиянии).

J&J впала в нирвану. Большую часть 1997 года компания благодумствовала и почивала на лаврах. Доля рынка выросла до 95 процентов, и, что еще приятнее, валовая прибыль составляла около 80 процентов. Успехи обновленного отделения нашли достойное отражение в годовых отчетах компании, и это совсем неудивительно. В 1996 году, всего лишь два года спустя после того, как новый продукт был представлен на рынке, этот бизнес принес *J&J* приблизительно 9-10 процентов всего ее чистого суммарного дохода (что составило 300 млн. долларов, или 0,23 доллара на акцию) (3).

Около 1,25 см. — Прим. ред.

Как развивалась болезнь (стадия первая)

Сначала симптомы были неявными. Предложенный *J&J* эндопротез сосуда действительно ознаменовал новую эпоху в традиционной ангиопластике, тем не менее его конструкция была далека от совершенства. Он был недостаточно гибким и слишком широким, что затрудняло работу кардиологов, которым приходилось иметь дело с тонкими и извилистыми сердечными сосудами. Кроме того, он плохо просматривался на рентгеновских снимках, поэтому доставка протеза точно в место закупорки отнимала много усилий. Вдобавок ко всему, для стента Палмаца — Шатца не было предусмотрено моделей разной длины, и если заблокированным оказывался большой участок артерии, врачам приходилось использовать два эндопротеза или более.

От кардиологов начали поступать жалобы, однако *J&J* не обратила на них должного внимания. Компания занимала на рынке господствующее положение и фактически обладала монопольным правом на выпуск товара, в котором отчаянно нуждались потребители. Приобретенные патенты казались верным средством, надежно защищавшим ее позиции.

Но кардиологи, которые в массе своей не являются людьми робкими или нерешительными, желают, чтобы производители прислушивались к замечаниям по усовершенствованию медицинского оборудования. Для них нет большего разочарования, чем приехать на международную конференцию и узнать, что коллеги из других стран имеют возможность пользоваться приборами несравненно более высокого качества... Именно так и получилось в случае со стентами.

В довершение всего, вынужденные платить по 1600 долларов за один эндопротез врачи обвинили компанию не только в том, что она отказывается учитывать пожелания потребителей, но и в том, что она «задирает» цены. *J&J* слышать не хотела о скидках и не принимала во внимание того, что другая группа ее клиентов — больницы — испытывает сильное давление, направленное на снижение расходов на медицинское обслуживание.

Как развивалась болезнь (стадия вторая)

Помните тот удачный ход, который заключался в приобретении *Cordz's? Cordis Corp* отличал предпринимательский дух и ориентированность на заказчика. Ценность этой компании не ограничивалась правами на изготовление передового оборудования для проведения ангиопластических операций; компания обладала богатым опытом создания технологий, связанных с катетеризацией, и умело находила общий язык со специа-

ми-кардиологами. «Целевые команды» *Cordis* были широко известны своей способностью к быстрой разработке продуктов. Их секрет заключался в эффективном объединении маркетинговых, научно-исследовательских и конструкторских, а также производственных усилий вокруг конкретного направления. Поэтому кардиологи ожидали, что финансовые возможности *J&J* в сочетании с оперативностью разработок *Cordis* позволят компании быстро выпустить на рынок столь необходимый врачам эндопротез следующего поколения, который будет лишен недостатков своего предшественника — стента Палмаца — Шатца.

Однако эффекта синергии от слияния *Johnson & Johnson* и *Cordis Corp* не получилось. Заключив сделку, *J&J* успокоилась и упустила из виду два момента. Во-первых, она не уделила достаточного внимания интеграции *Cordis* в свои структуры. Во-вторых, те немногочисленные шаги, которые она сделала в этом направлении, были совершенно непродуманными и голько вредили делу. Все «целевые команды» *Cordis*, перешедшие в обновленную компанию, были распущены; интересы ведущих руководителей и специалистов были проигнорированы; предпринимательская культура *Cordis* была равнодушно отвергнута. Еще более усугубило проблемы крайне отрицательное отношение сотрудников *Cordis* к факту слияния. Один из высших менеджеров *J&J* охарактеризовал сложившуюся ситуацию следующим образом: «Мы попали в зависимость от людей, которым было все равно, будут они работать в этой компании или нет. Те, кто категорически не хотел оставаться, ушли. Из шестидесяти четырех менеджеров, занимавших высшие руководящие посты на момент слияния, с нами осталось всего несколько человек» (4).

Обновленной *Cordis*, которая когда-то славилась молниеносными темпами разработки новой продукции, после слияния понадобилось почти два года для того, чтобы предложить потребителям качественно новый продукт. *J&J* потеряла драгоценное время, ресурсы и упустила многие возможности, завязнув в долгом и расфокусированном процессе интеграции.

Развязка

Беда пришла из Европы. Европейский рынок отличали от рынка США две особенности. Во-первых, он был гораздо (раза в три) меньше американского. Во-вторых, процедура утверждения новых продуктов в Европе, как правило, занимала не так много времени; поэтому для Старого Света была характерна более высокая степень конкуренции, более низкие цены и сравнительно небольшие размеры прибыли. Все это делало европейский рынок своего рода испытательной площадкой, позволяющей составить пред-

ставление о том, какие изменения можно ожидать на рынке Америки. И вот наблюдения за этой испытательной площадкой показали, что стенты *J&J* медленно, но неуклонно стали терять свои позиции по мере того, как конкуренты выводили на рынок новые улучшенные модели сосудистых эндопротезов. Европейские врачи получали возможность их использования более чем на год раньше своих американских коллег.

Ведущие кардиологи Соединенных Штатов, сгорая от зависти и желания приобщиться к уже доступным Европе прогрессивным технологиям, активно убеждали Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов как можно скорее дать разрешение на применение улучшенных эндопротезов в Америке. Светила кардиологии не отличаются стойкой приверженностью к определенной торговой марке; они, скорее, являются поклонниками высоких технологий, жадными цо использования новейших достижений науки. Компания *Guidant* могла предложить им как раз такую новую технологию. Она разработала новую модель стента, которая намного превосходила выпускаемые *J&J* эндопротезы и по гибкости, и по качеству катетера, обеспечивающего расширение суженного сосуда. Торговые представители *Guidant* были достаточно настойчивы и очень внимательны к потенциальным клиентам. Они умело рекламировали преимущества своего продукта. Развязка наступила быстро и неожиданно. В октябре 1997 года — всего через двенадцать дней после подачи заявления и предоставления данных клинических испытаний — Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов одобрило к применению состоящий из многих звеньев эндопротез сосуда, выпускаемый *Guidant*. Спустя еще сорок пять дней компании *Guidant* принадлежало уже 70 процентов рынка сосудистых эндопротезов (5). Объемы продаж стентов *J&J* тем временем неуклонно сокращались; к концу 1998 года доля рынка компании упала до 8 процентов.

Почему это произошло

Все сводится к одному вопросу: почему *J&J* не создала свой сосудистый эндопротез второго поколения? У нее был рынок, у нее были ресурсы, она знала, что потребители ждут появления нового, усовершенствованного стента — почему же она не бросила все силы на его разработку? Самый простой ответ: у нее был патент — и это, казалось, устраняло все поводы для беспокойства. Такое заключение, безусловно, не лишено оснований. От менеджеров компании нам приходилось неоднократно слышать, что патент должен был надежно защитить позиции *J&J* (6). Вместе с тем председатель правления группы компаний *Johnson & Johnson* и председатель все-

мирного правления *Cordis Franchise* Роберт Кроус в беседе с нами признался: «У меня нет сомнений в том, что нам следовало разработать сосудистый эндопротез второго поколения; но мы этого не сделали» (7). Другой ответственный руководитель заметил: «Возможно, мы слишком расслабились, заполучив патентные права Палмаца» (8). Тактику ведения бизнеса, которая приводит в ярость потребителей, игнорирует традиции инновационной культуры и выводит из равновесия контрольно-регулирующие органы, никак нельзя назвать конструктивной. Это понимаем мы, это понимала и *J&J*, почему же все произошло так, как произошло?

Этому есть три объяснения: (1) привычка получать готовые решения, (2) высокомерие и самодовольство, (3) непонимание психологии потребителей и конкурентов.

Привычка получать готовые решения. *J&J* пользуется репутацией мощного инновационного центра, однако большая часть новаторских продуктов компании покупается у других организаций, а не создается силами самой *Johnson & Johnson*. Например, укрепление позиций *J&J* в медицинском секторе происходило в основном за счет выпуска продуктов поглощенных фирм (в три раза чаще, чем за счет собственных разработок). Более того, приобретенные подразделения достаточно быстро теряли свою способность предлагать новые товарные линии (9). Почему? Потому что процесс создания новых продуктов не только пополняет совокупную базу знаний компании, но и развивает новаторский потенциал предприятия. Покупка инновационного продукта позволяет быстро решить текущую проблему, но одновременно делает вас уязвимым для атак конкурентов, способных самостоятельно оперативно разрабатывать новые товары.

Любовь к готовым решениям вполне может привести к полной атрофии внутренних инновационных центров. После того как *J&J* приобрела у Палмаца патентные права на эндопротез сосуда, вопрос совершенствования технологии перешел в полное ведение компании. Один из старших руководителей, Стэнтон Роу, в беседе с нами заметил, что *J&J* «не смогла заниматься совершенствованием эндопротеза, потому что настоящим автором технологии был Палмац», а после продажи патента «он уже не мог работать над ней» (10). Внутри *JJIS* все уповали на то, что *J&J Corporate* купит еще одну компанию и это позволит ей приобщиться к технологиям следующего поколения. Такие настроения привели к полному отказу от попыток создать что-то новое собственными силами; судьба компании была предрешена. Слияние с *Cordis* изменить ситуацию в лучшую сторону не могло, так как, во-первых, оно стало еще одним свидетельством того, что *J&J* остается приверженцем идеологии «приобретений», а во-вторых,

из-за него *JJIS* по уши увязла в нелегком процессе интеграции, следствием которой стали невосполнимые потери в рядах управленческих и научных кадров (11). Сложность положения *JJIS* была очевидна даже для ее конкурентов. Генеральный директор *Guidant* Рональд Долленз сказал в беседе с нами: «Кому было заниматься обновлением продукта? После слияний люди начинают собирать свои вещи и перестают думать о сохранении конкурентных преимуществ» (12).

Использование концепции «развития через приобретение» может принести пользу, если не забывать про недостатки, свойственные этому подходу. В конце концов, *Cisco* стала тем, чем стала, именно благодаря тому, что скупала небольшие предприятия, разрабатывавшие инновационные продукты. Пока компания готова выкладывать деньги за новые технологии и приобретать права на новые товары у изобретателей и предпринимательских фирм, развитие через приобретение идет ей на пользу. Не рассчитывайте только на то, что старые приобретения будут генерировать для вас новые идеи.

Высокомерие и самодовольство. История *JJIS* — лишь первый из трех рассмотренных в этой главе примеров того, как добившиеся больших успехов компании начинают взирать на своих потребителей свысока. Заносчивость и высокомерие *J&J* открыто проявлялись в том, как компания отвечала на просьбы кардиологов. Вместе с тем изнутри ее точила еще одна опасная болезнь — самодовольство. Доктор Тополь из *Cleveland Clinic* считает, что *JJIS* пострадала от «ответной реакции, которую породило высокомерие и паразитическое самодовольство... Когда мы заговаривали с ними об оптовой скидке на стенты, мы получали просто оскорбительный ответ» (13).

Сосудистый эндопротез имел оглушительный успех. На него «сразу же появился такой спрос, что компании не пришлось тратить силы ни на что, кроме непосредственного производства самих стентов. Изготовленные эндопротезы уже через сорок восемь часов попадали в артерии нуждавшихся в них пациентов. *J&J* с трудом обеспечивала стентами всех желающих» (14). Несложно представить, как такое положение дел привело к появлению самодовольства. С течением времени *J&J* осознала свои ошибки. Бывший генеральный директор Ральф Ларсен признал: «Здесь мы, конечно, споткнулись... Этот случай — не самый лучший пример наших успехов» (15), а Роберт Кроус сказал, что «нужно... идти вперед, быть готовым к любым неожиданностям и никогда не успокаиваться» (16).

Непонимание психологии потребителей и конкурентов. *J&J* не понимала психологии своих потребителей. Человек, который занимал когда-то один

из руководящих постов в *JJIS*, даже пять лет спустя после появления на американском рынке продукта *Guidant* с некоторым раздражением говорил нам: «Результаты клинического применения не давали кардиологам никакого повода для того, чтобы переходить на использование других агентов. Новый стент не обещал им увеличения процента выздоровевших пациентов» (17). А что же потребители? Один из кардиологов заметил: «Можно сказать, что этот [первый, выпущенный *J&J*] стент устарел уже в тот самый день, когда он впервые был представлен потребителям (18).

Угроза появления на американском рынке сосудистых эндопротезов конкурирующей фирмы была вполне реальна, но *JJIS* предпочла не замечать ее. Она не обратила внимания на разработки *Guidant*, несмотря на то что многочисленные инновационные разработки и эффективная маркетинговая политика делали эту компанию особенно грозным соперником. Совершенно очевидным является тот факт, что нужно серьезно относиться как к своим потребителям, так и к своим конкурентам, однако компании, которые мы изучали, раз за разом спотыкались об эту простую истину. Мы вернемся к рассмотрению этой проблемы в главе 7.

Еще один шанс: новые стенты J&J

В ближайшие двенадцать месяцев мы сможем проверить, насколько хорошо *J&J* усвоила уроки «стенновой катастрофы», постигшей ее в середине 90-х годов. В 2003 году компания представила потребителю новые сосудистые эндопротезы. Их поверхность покрыта слоем лекарственного вещества, которое в ходе клинических испытаний доказало свою способность снижать риск возникновения рестеноза. Поскольку способность *Cleveland Clinic* к разработке новых продуктов была значительно подорвана событиями середины 90-х, создание нового стента заняло немало времени и потребовало от *J&J* как наращивания внутреннего инновационного потенциала, так и дополнительных приобретений. Новый, покрытый лекарственным слоем эндопротез — это не просто усовершенствование существующего продукта, а действительно новая веха в лечении сосудистых патологий. Доктор Тополь считает, что этот стент «станет новым стандартом, поскольку данная технология существенно превосходит все имевшиеся до сих пор» (19).

Аналитики предполагают, что доля *J&J* на рынке сосудистых эндопротезов в течение нескольких месяцев увеличится с менее чем 30 до почти 80 процентов (20). Готова ли компания к таким изменениям? Вот что сказал нам один из ответственных руководителей: «Я думаю, что история со стентом Палмаца — Шатца нас многому научила. В чем можно быть уверен-

ным, так это в том, что мы отчетливо понимаем: в прошлый раз мы пошли по неправильному пути» (21).

В заключение можно сказать, что случай с *JJIS* — это очень поучительная история. Умные люди, умная компания, полная информированность о том, чего ждут покупатели... и несмотря на все это, такое досадное упущение. Во второй части этой книги мы подробно рассмотрим причины, которые заставляют столь успешные компании, как *J&J*, вести себя так, что окружающим просто хочется рвать на себе волосы. А пока ограничимся главным выводом, вытекающим из всего вышеописанного: хотя придерживающиеся традиционных взглядов аналитики и рекомендуют монополистам «выжимать максимум» из доминирующего положения компании, истина заключается в том, что монополия редко бывает устойчивой. Стратегия — это многоэтапная игра. *Johnson & Johnson* выиграла первый раунд, но бездарно растратила все свое преимущество во втором. Игра продолжается и сегодня, не закончится она и завтра. Компании, которые забывают об этом, могут уповать только на то, что матч, возможно, отменят из-за дождя.

Перейдем теперь от высокотехнологичного медицинского оборудования к предметам повседневного использования, сделанным из резины. В этой истории не инновации меняют правила игры, а напротив, новые правила игры оказывают влияние на инновации.

История *Rubbermaid*

Вы изобретаете красный резиновый совок для мусора в тот момент, когда никто в мире не знает ничего лучшего, чем совок металлический. В годы Великой депрессии ваш новый совок охотно покупают по цене, в три раза превышающей цену его старого коллеги. С течением времени ваша компания превращается в машину по изобретению новых товаров, ежегодно поставляющую на рынок бесконечное количество инновационных продуктов. Вы развиваетесь, расширяя как распределительную сеть (к универсамам добавляются супермаркеты, магазины товаров по сниженным ценам и продуктовые магазины), так и свой товарный ассортимент (с помощью собственных изобретений и покупки других компаний, таких как *Little Tikes* или *Seco Industries*). Подобная диверсификация, темпы которой еще более увеличиваются после того, как пост генерального директора занимает Стэнли Голт, становится залогом стабильного и весьма впечатляющего роста компании, наблюдаемого в 80-е годы. Объем продаж возрастает от 350 млн. долларов в 1981 году до 1,45 млрд. долларов в 1989. Пре-

данность идеям новаторства превращает небольшую компанию со Среднего Запада в обладателя одного из самых известных брендов Америки — *Rubbermaid*.

Основная компетенция компании — товарные инновации — заложила основу для ее оглушительного успеха. Новаторский дух и умение быстро выводить новшества на рынок гарантировали *Rubbermaid* монополию по многим категориям продуктов, что позволяло ее товарам завоевывать прочные позиции прежде, чем конкуренты успевали хотя бы скопировать их дизайн. К концу 80-х *Rubbermaid* выпускала 365 наименований в год — рекорд, который свидетельствовал о хорошо отлаженном процессе разработки новых продуктов, позволявшем компании максимально сократить разрыв между моментом зарождения идеи и появлением на прилавке ее вещественного воплощения. Главные составляющие этого процесса — тесный контакт с потребителями, минимум рыночных испытаний и создание многофункциональных команд — обеспечивали убийственную комбинацию скорости и новаторства.

Многофункциональные команды, в состав которых входили специалисты по маркетингу, производству, НИОКР и финансам, накапливали опыт и добивались высокой скорости работы, специализируясь на конкретной товарной линии. Они черпали новые идеи, общаясь с покупателями и наблюдая за тем, как потребители используют те или иные предметы у себя дома и на рабочих местах. Если ты производишь товары для сферы общественного питания, ты будешь неделями не вылезать из *McDonald's*, выясняя, в каких товарах нуждаются работники подобных заведений и каковы возможные способы применения этих предметов. Поскольку специалистов по НИОКР отличала близость к продукту и его потребителю, *Rubbermaid* считала, что может до минимума сократить процедуру тестирования, предшествующую выводу нового продукта на рынок. Это значительно сокращало путь нового товара к прилавку, а кроме того, уменьшало шансы конкурентов на выбрасывание на рынок товара-подражателя. Таким образом, акцент на скорости и инновационности обеспечивал *Rubbermaid* фактическую монополию на выпуск продуктов различных категорий, высокий коэффициент доходности и власть над предприятиями розничной торговли.

От скорости и инновационности к логистике и себестоимости

Однако постепенно девиз 80-х «покупай до упаду» стал терять популярность, и в 90-х на смену ему пришел лозунг «плати меньше — получай больше». Люди стремились сделать удачную покупку, и розничные тор-

говцы в ответ стали прибегать к стратегиям типа «низкие цены каждый день». *Rubbermaid* — ее теперь возглавлял Вольфганг Шмитт, который принял бразды правления из рук легендарного Голта, удалившегося на покой в возрасте 65 лет, — продолжила делать то, что умела делать лучше всего, и даже получила в 1993 году от журнала *Fortune* почетное звание «достойной наибольшего восхищения американской компании» в значительной мере именно благодаря своей репутации новатора. Но одних товарных инноваций становилось уже недостаточно.

В 90-х годах на потребительском рынке широко распространилась тенденция к укрупнению, которая привела к увеличению влияния розничных торговцев и снижению роли производителя. Мощные розничные сети, такие как *Wal-Mart* (через которую продавалось 14 процентов общего числа выпускаемых *Rubbermaid* товаров), требовали — и получали — от производителей низкие цены, высокий уровень сервиса и поставки по принципу «точно вовремя». Одновременно многие из конкурентов *Rubbermaid*, готовых продавать товар по более выгодным ценам, делали решительные шаги, направленные на повышение качества своих продуктов, и сокращали время, необходимое для воспроизведения инновационных продуктов. Таким образом, для представителей торговли их товары становились реальной альтернативой продуктам *Rubbermaid*.

Падение

Как компания, получившая первое место в ежегодном списке «достойных наибольшего восхищения», всего три года спустя оказывается в том же списке на сотой позиции? В случае с *Rubbermaid* ответом будет слепота руководителя, который не разглядел явных признаков того, что в отрасли происходят серьезные изменения, и закостенелость организации, которая попала в плен своего прошлого и стала медлительной, невосприимчивой и инертной. Логика развития сюжета вполне очевидна. На протяжении многих лет основополагающим принципом деятельности компании на всех уровнях было удовлетворение потребностей клиентов путем создания новых и постоянного совершенствования уже имеющихся продуктов. Направлявшая все свои силы на развитие инновационных возможностей *Rubbermaid* десятилетиями жила в волшебном мире заоблачных цен, неопасных конкурентов и покладистых покупателей. И вот в один ужасный момент (а в действительности постепенные изменения происходили в течение доброго десятка лет) эта годами проверенная стратегия оказалась абсолютно неадекватной, потому что новые влиятельные потребители — розничные торговцы — потребовали от производителей более низких цен

и качественного обслуживания, а полные сил конкуренты с готовностью выполнили все эти требования. То, что когда-то являлось залогом успеха, потеряло свое былое значение; правила игры изменились, и на первый план вышли те качества, которыми компания похвастаться не могла. Вот что пустило состав *Rubbermaid* ноя откос: высокие цены в сочетании с невниманием к вопросам производства и сбыта.

Высокие цены. Продукция *Rubbermaid*, являвшаяся лидером в своей отрасли, отличалась высокой себестоимостью производства. Стандартной практикой для компании стал перевод растущих издержек в повышение цен. Однако пришла пора, когда надежность и доступные цены стали для розничных торговцев более весомой добродетелью, чем инновационность продуктов.

К несчастью, *Rubbermaid* понадобилось слишком много времени для того, чтобы заметить происходящие на рынке изменения. *Wal-Mart* и другие крупные магазины, продающие товары по низким ценам, требовали от компании более выгодных предложений, но когда в 1995 году резко подорожали полимеры, *Rubbermaid* снова переложила рост своих издержек на плечи покупателей. В ответ торговцы предоставили лучшие места на своих полках конкурентам *Rubbermaid* и предупредили ее руководителей: «Если вы не измените свою ценовую политику, это приведет к гибели вашего бизнеса» (22). Не умея снизить издержки производства за счет внутренних ресурсов, *Rubbermaid* попыталась переложить ответственность на плечи своих поставщиков. Компания потребовала, чтобы они уменьшили свои цены, и это привело к потере части самых надежных и выгодных партнеров. Генеральный директор Шмитт, продолжавший твердо верить в неизблемость рыночных позиций компании, призывал менеджеров «концентрировать свои усилия на том, чтобы убедить потребителей в необходимости повышения цен. В прошлом нам всегда удавалось осуществлять подобные повышения» (23).

Пока компания боролась с этими противоречиями, конкуренты модернизировали производственные процессы и поддерживали свои цены на низком уровне. Так как попытки *Rubbermaid* принудить клиентов согласиться с высокими ценами провалились, ее прибыли начали неуклонно снижаться. Совершенно неслучайно представители розничной торговли обратили внимание на качество продукции конкурентов и расширили их присутствие на прилавках своих магазинов. В условиях сближения качества и потребительских характеристик товара основным методом соперничества стала ценовая конкуренция, а к этому *Rubbermaid* была совершенно не готова. Дни, когда можно было продать «корзину для белья за

7 долларов, если рядом на прилавке стояла почти такая же и в два раза дешевле», прошли (24).

Невнимание к вопросам производства и сбыта. Долгие годы *Rubbermaid* неуклонно наращивала число выпускаемых продуктов. За это время производственная и дистрибутивная системы компании превратились в сложную и запутанную головоломку. Складские помещения являли собой хаос «беспорядочно идущих во все стороны поточных линий и бесконечных перемещений поддонов и коробок» (25). Понятие «экономия на издержках» было практически незнакомо; даже такие вспомогательные функции, как закупка и начисление заработной платы, были децентрализованы; в каждом отдельном подразделении существовала собственная информационная система.

Поставка и исполнение обязательств также вызывали множество нареканий. Заказчикам своевременно доставлялось лишь 75–80 процентов заказанного товара, и поскольку управление материально-техническим снабжением в компаниях-покупателях было организовано по принципу «точно вовремя», необязательность *Rubbermaid* приводила к серьезным сбоям в работе торговых предприятий. За эту неэффективность компания заплатила дорогую цену. Так, потерявшая терпение *Wal-Mart*, устав от несвоевременных и некомплектных поставок, отказалась от продажи многих игрушек принадлежащей *Rubbermaid* торговой марки *Little Tike's* и заменила их товарами *Fisher Price*. Руководитель другого крупного предприятия розничной торговли вспоминал: «Они были ужасными поставщиками. Все не вовремя, все не то, что нужно, и все очень дорого. Они демонстрировали вам новую товарную линию, а потом заявляли, что могут отгрузить не более трети того, что вам требуется» (26). Надеясь успокоить разгневанных потребителей, торговые представители *Rubbermaid* в конце концов начали предлагать им огромные ценовые скидки, что повлекло за собой дальнейшее сокращение прибылей.

Конец пути *Rubbermaid* был уже недалек. Как это часто бывает, когда после многих лет бездействия предпринимается программа срочных мероприятий, вынужденные шаги привели к возникновению новых проблем. Деспотизм генерального директора Шмитта в сочетании с невероятным напряжением, обусловленным необходимостью выровнять накренившийся корабль, привел во второй половине 90-х годов к массовому исходу менеджеров из практически всех подразделений *Rubbermaid*. К 1998 году бывшая «номер один на рынке» настолько ослабела, что потеряла самостоятельность и была куплена компанией *Newell Corp.*, имевшей большой опыт приобретения находящихся в кризисной ситуации предприятий.

Вот что сказал о почившей *Rubbermaid человек*, которому довелось работать в этой корпорации:

Нам действительно доставало гибкости. Когда представители торговли просили поставить им товары в другом цветовом исполнении, мы отвечали: «Нет, только белые или голубые». Но если вчера они соглашались, потому что речь шла о самой *Rubbermaid*, то сегодня они отвечают: «Не пойдет, нам нужен ярко-желтый цвет» — и уходят к конкурентам, которые и занимают наше место. А когда конкурент начинает получать заказы от такой торговой сети, как *Wal-Mart* или *Target*, он внезапно начинает расти, и очень быстрыми темпами. Своим неумением приспособливаться к требованиям потребителей мы очень поспособствовали успехам пяти или шести своих конкурентов (27).

Одно из самых удивительных открытий, которые мы сделали в ходе этого исследования, — то, как часто оступаются по-настоящему великие компании. Да, можно вспомнить немало фирм, которые, как *Value America* или *General Magic*, провели на вершине славы всего несколько минут, а затем в большей или меньшей степени потерялись из виду, но ведь огромное число грубых ошибок, ставших предметом нашего изучения, было допущено именно солидными и авторитетными компаниями. Если уж даже J&J больно ушиблась о камень преткновения, материализовавшийся в виде новейших медицинских приборов, и сама *Rubbermaid* не смогла вовремя среагировать на коренные изменения, которые происходили в среде ее покупателей, то нам всем есть о чем беспокоиться. Задуматься о многом заставляет и следующая история. *Motorola*, заслуженно пользующаяся репутацией компании-новатора, без боя сдает позиции в бизнесе, создателем которого практически была она сама.

Motorola и сотовые телефоны

Эта история берет свое начало в 1928 году, когда братья Пол и Джозеф Галвины основали *Galvin Manufacturing Corporation*. Через два года, в 1930-м, компания предложила потребителям первый удобный и доступный по цене автомобильный радиоприемник. Радиоприемник продавался под торговой маркой *Motorola*, получившейся из сочетания двух слов — *motor* и *Victrola*². Начав с этого шага, *Motorola* неустанно продолжала разрабаты-

¹ «Motor» означает автомобильный, *Victrola* — это имя известной в начале века компании, занимавшейся выпуском звуковоспроизводящих приборов. — *Прим. пер.*

вать многочисленные новшества, среди которых — первая портативная радиостанция для американской армии («уоки-токи» времен Второй мировой войны) и первый сравнительно доступный телевизор, который стоил меньше 200 долларов (1948 год). В 50-х годах компания начала принимать участие в осуществлении космических программ США и стала поставлять оборудование для самых различных проектов в рамках этих программ. *Motorola* также выпустила на рынок первый пейджер, который мгновенно приобрел бешеную популярность среди сотрудников американских больниц. К 70-м компания добавила в список своих достижений создание фирменных микропроцессоров (став основным поставщиком *Apple*); она неуклонно упрочивала свою репутацию мирового технологического лидера. И вот наконец наступило время сотовых телефонов.

Американский самурай: господин на рынке сотовой телефонии

Сотовая телефония была изобретена *Bell Labs* еще в 70-х годах, однако ее настоящее развитие началось только тогда, когда фирмы, подобные *Motorola*, создали собственные производственные мощности для работы в этом направлении. Покупка нескольких небольших телекоммуникационных компаний и использование собственного экспертного потенциала позволили *Motorola* начать в 1983 году промышленную эксплуатацию своей первой сотовой системы связи — *Dyna-TAC*. Первые сотовые телефоны были громоздкими и дорогостоящими аналоговыми устройствами, их покупали крупные бизнесмены и высококлассные профессионалы, для которых имела большое значение возможность оставаться на связи даже тогда, когда под рукой не оказывалось стационарного телефонного аппарата. Начав с обслуживания этого сегмента, *Motorola* постепенно заняла ведущие позиции на рынке сотовой телефонии.

Внутренние механизмы компании работали безупречно четко. *Motorola* усвоила принципы *TQM* (тотального контроля качества) еще в те годы, когда американское производство выглядело бедным родственником на фоне производства японского, а внимание компании к повышению роли каждого в общем деле стали поводом для восхищения как аналитиков, так и конкурентов. В 1988 году *Motorola* одной из первых была удостоена Национальной премии качества Малкольма Болдриджа — награды, присуждаемой Конгрессом США за достижения в области улучшения качества. К 1990 году доходы компании превысили 10 млрд. долларов. Она контролировала 45 процентов мирового рынка сотовой телефонии и 85 процентов мирового рынка пейджинговой связи. По мере расширения международного рынка сотовой телефонии *Motorola* продолжала активно разви-

вать это направление своего бизнеса. Как сказал бывший генеральный директор Роберт Галвин, *Motorola* была «бесспорным лидером всемирного рынка аналоговых устройств» (28). В период с 1992 по 1995 годы компания казалась живым свидетельством того, что даже огромная корпорация при правильном управлении способна демонстрировать впечатляющие темпы роста. Ежегодно ее доходы увеличивались в среднем на 27 процентов, и в 1995 году они составили 27 млрд. долларов. Годовой рост чистой прибыли за тот же период составил 58 процентов, и к 1995 году он добрался до отметки 1,8 млрд. долларов.

Новые времена: появление цифровой мобильной телефонии

К 1994 году *Motorola* контролировала 60 процентов сотового рынка США. В это время внимание операторов беспроводной связи начала привлекать новая, альтернативная аналоговой, технология. Называлась эта технология цифровой мобильной телефонией; на первом этапе она реализовывалась посредством так называемой PCS (персональной коммуникационной системы). В аналоговых системах для передачи информации использовались звуковые волны. Сигнал сопровождался помехами, разговоры часто прерывались и не были защищены от подслушивания посторонними лицами. Персональные коммуникационные системы превращали передаваемые данные в цифровые сигналы, что позволяло избавиться от помех и давало возможность шифровать информацию при помощи цифровых кодов безопасности. Единственное преимущество аналоговой связи перед цифровой было, по всей видимости, недолговечным: поскольку аналоговая телефония появилась на рынке на десять лет раньше, ее зона покрытия на тот момент значительно превышала соответствующую зону PCS.

С экономической точки зрения цифровая технология впервые позволяла осуществлять действительно массовое обслуживание абонентов. Согласно приблизительным подсчетам, на одном и том же участке спектра радиочастот цифровые сети могли обеспечивать своими услугами примерно в десять раз больше клиентов, чем их аналоговые конкуренты. Это достигалось благодаря более гибким (и «концентрированным») характеристикам цифровой технологии. Таким образом, при использовании цифровой технологии постоянные издержки распределялись на более широкую абонентскую базу. Именно это свойство цифровой телефонии сделало ее столь привлекательной для операторов сотовой связи: цифровая технология давала возможность снизить себестоимость, что в свою очередь позволяло значительно увеличить число абонентов, предложив им более низкие цены и, тем не менее, обеспечив себе хороший доход.

Для поставщиков оборудования, каким была *Motorola*, такой переход означал еще и необходимость работать с новой группой клиентов, с которой компания была не слишком хорошо знакома. В отличие от типичного потребителя аналоговой связи — крупного бизнесмена, абоненты цифровых сетей не были готовы платить за продукт компании высокую цену, они были менее требовательны в вопросах функциональности, но уделяли большое внимание внешнему виду телефона. Как бы то ни было, судьба аналогового стандарта была предопределена.

Наш ответ: «Сорок три миллиона абонентов аналоговых сетей не могут ошибаться» (29)

Поскольку *Motorola* была ведущим игроком на рынке сотовых телефонов и основным американским производителем (*Nokia* представляла финскую промышленность, *Ericsson* — индустрию Швеции), вполне естественно, что американские операторы беспроводной связи, желающие перейти на цифровой стандарт, обратили свои взгляды именно на компанию *Motorola*. Вот что рассказывает представитель одного из ведущих операторов:

Мы просили у них: «Дайте «цифру», дайте «цифру», дайте «цифру». Они отвечали аналоговым *Star-TAC*. Смотрели на нас свысока. Агенты по продажам — они знали. Да все знали. Мы ездили в Шаумбург [головной офис *Motorola* в Иллинойсе] в 1993-м, в 1994-м, но они так ничего и не решились. Они утверждали, что мы сами не знаем, о чем говорим. Уже в 1996-м, после того, как они упустили первую волну цифровой связи, мы говорили им, что нам нужен двухдиапазонный, способный работать в двух разных сетях телефон, что мы намерены продавать только такие аппараты. О, наши переговоры были совсем не похожи на дружескую беседу. Но *Motorola* все равно ничего не сделала; мало-помалу мы начали работать с *Ericsson*, а затем и с *Nokia*» (30).

Отказываясь предложить операторам телефонной связи цифровые аппараты, *Motorola* прилагала неимоверные усилия для продвижения своих аналоговых телефонов, чем вызывала серьезное раздражение со стороны потребителей. В одном случае компания даже попыталась стимулировать продажи своих аналоговых телефонов, предложив вознаграждение торговому персоналу AT&T *Wireless*, работавшему в фирменных центрах AT&T. Как вспоминает один из бывших руководителей *McCaw Cellular* (AT&T *Wireless*): «Компании *Motorola* пришла в голову эта безумная идея, что они будут поощрять наших собственных торговых работников за продвижение

аналоговых телефонов. Они вели себя нагло и самоуверенно, один раз нам даже пришлось силой выдворять их с принадлежащей нам территории» (31).

Что интересно, о том, что рынок требует цифровых технологий, говорили компании не только ее потребители. Конкуренты тоже предупреждали ее об этом, хотя и несколькими другим способом. Дело в том, что, хотя *Motorola* в течение многих лет отказывалась заниматься производством цифровых сотовых телефонов, она являлась владельцем нескольких патентов, имевших отношение к цифровым технологиям, а *Nokia* и *Ericsson* купили у нее права на использование этих технологий. Лицензионные платежи, которые получала *Motorola*, являлись наглядным доказательством того, что популярность цифровой сотовой связи неуклонно растет, и могли служить индикатором направления развития рынка. Тем не менее даже такие неопровержимые данные о рыночных тенденциях и о потребностях клиентов не заставили компанию пересмотреть свои внутренние модели долгосрочного планирования, которые утверждали, что операторам будет выгоднее работать с *аналоговыми* телефонами (32).

Итак, *Motorola* была в состоянии производить цифровые сотовые телефоны и обладала исчерпывающей информацией, позволяющей сделать вывод о том, что на рынке существовал огромный спрос именно на цифровую аппаратуру. Она могла с самого начала стать фаворитом, а возможно, и победителем цифровой гонки, но приняла решение не участвовать в этом состязании. Здесь мы сталкиваемся с примером так называемого «необъяснимо нерационального» поведения организации.

Оказывается, что люди и организации временами начинают вести себя «нерационально», точно так же, как иногда они демонстрируют «замечательное» поведение. Руководители подразделения сотовых телефонов *Motorola*, которые обладали огромной независимостью благодаря децентрализованной организационной структуре компании и потому, что они отвечали за «аналоговую» франшизу стоимостью в сорок три миллиона долларов, считали, что потребителям на самом деле нужны более совершенные и более элегантные аналоговые телефоны. Руководитель одной из компаний-операторов в ответ на обращенную к *Motorola* просьбу поставить цифровые аппараты услышал: «Помните старые телефоны, которыми пользовались во времена Второй мировой войны? Их приходилось таскать на спине. Вот так будет выглядеть и ваш цифровой телефон. Вы просите о невозможном» (33). Повернувшись спиной к «цифре», *Motorola* сфокусировала все свои усилия на разработке Star-ГАС, который был размером с пачку сигарет, но оставался при этом аналоговым телефоном. Подобные *Star- TAC* «очаровательные крохотные» телефоны были в своем роде чудесами техники, но это не превращало их из аналоговых в цифровые.

Роберт Галвин сказал об этом так: «Когда кто-то думает о себе, что он чертовски умен, это называется одним словом — самоуверенность» (34).

Организационные ловушки

Многие руководители слишком беспокоились о получении краткосрочных прибылей и не делали инвестиций в будущее.

— Гари Тукер,
бывший генеральный директор *Motorola*,
беседа от 5 июля 2001 года

Бывший генеральный директор Тукер, скорее всего, прав, однако такое объяснение постигшей компанию неудачи не является абсолютно исчерпывающим. На протяжении многих лет в компании действовала в высшей степени децентрализованная система административного управления, которая предусматривала значительное делегирование ответственности рабочим подразделениям. Подобная самостоятельность часто способствует более внимательному отношению ко всем деталям функционирования бизнеса, но в рамках *Motorola* она, кроме того, привела к появлению «непримиримых племен», пропасть между которыми еще более углублялась из-за того, что в основу системы поощрений тоже был положен принцип автономии организационных единиц. Такое положение дел привело к появлению двух неприятных последствий. Во-первых, менталитет «непримиримых племен» негативно сказывался на координации действий разных организационных единиц. Когда *Motorola* решила не искать внешнего поставщика микросхем, необходимых для изготовления цифровых сотовых телефонов, а разрабатывать их своими силами, она потеряла из-за этой нескоординированности много драгоценного времени.

Во-вторых, как и во многих других децентрализованных организациях, размеры вознаграждения управляющих отделениями определялись по итогам деятельности их подразделений. При этом каждое подразделение должно было самостоятельно покрывать стоимость своих капиталовложений. В результате вполне возможно, что «на мнения ответственных лиц [занимавшихся сотовой телефонией] наложила серьезный отпечаток необходимость авансовых расходов, которую они навлекли бы на себя, если бы решили перейти от аналогового стандарта к цифровому» (36). Принятая в компании система мотивации стала причиной возникновения сиюминутного антистимула, делавшего переход на выпуск цифровых телефонов невыгодным в краткосрочной перспективе.

В итоге история компании *Motorola* возвращает нас к вопросу о роли руководителя. Если организация не желает вносить изменения в свою дея-

тельность и удовлетворять четко сформулированные насущные потребности своих клиентов, несмотря на то что она полностью располагает необходимым для этого потенциалом, то налицо сбой механизма управления. И этот сбой происходит не только на том уровне, на котором принимается непосредственное решение отгородиться от покупателей, настоятельно требующих цифровых сотовых телефонов, но наблюдается и на самых верхних этажах организации, обитатели которых определяют стратегию компании, ее структуру и принципы корпоративной культуры. В некоторой степени это признает и сам Роберт Галвин: «Мы все убаюкали, убедили себя в том, что цифровое будущее будет приближаться к нам размеренно и постепенно. Чего там говорить, мы приняли никуда не годное решение» (37). Изолированность подразделений и чисто номинальный контроль за их деятельностью были частью корпоративной культуры *Motorola* на протяжении долгих лет, и высшие руководители позволили компании развиваться в этом направлении.

Рынок сотовой связи весьма динамичен, и когда *Motorola* в 1997 году наконец представила потребителям свой новый — цифровой — телефон, конкуренты успели уйти далеко вперед. Рыночным позициям компании был нанесен серьезный урон. В 1994 году *Motorola* добилась своих лучших показателей: ее доля на рынке сотовых телефонов США составила 60 процентов — лишь для того, чтобы к началу 1998-го обрушиться до отметки 34 процента, в то время как рыночная доля *Nokia* за тот же период поднялась от 11 до 34 процентов (38). В июне 1998 года *Motorola* объявила об увольнении 20 тыс. человек, которое было вызвано необходимостью уменьшить издержки в связи с падением рентабельности производства. Этот шаг был первым в ряду многочисленных сокращений, реорганизаций и пересмотров стратегии, через которые еще предстояло пройти компании (39). Настанет день, и *Motorola* вернет утерянные позиции: талант, технологии и терпение способны залечить многие раны (40). Но урок, касающийся отношения к изменениям и инновациям, обойдется компании в сотни и сотни миллионов долларов. Будем надеяться, что он пойдет на пользу — как компании *Motorola*, так и всем нам.

Причина смерти: инновации и изменения.

Последствия организационной окостенелости

Три истории об инновациях и изменениях. Три поражения. Почему же компаниям не удается адекватно реагировать на изменения, происходящие в их конкурентной среде, не говоря уж о том, чтобы предвосхищать их? Компанию *Johnson & Johnson*, и компанию *Rubbermaid*, и компанию

но ни одна из этих компаний не захотела (или не смогла) внести в свою деятельность соответствующие коррективы. Может, секрет успеха прост — будь ближе к своему потребителю? Каждая из этих компаний недооценила способность конкурентов выйти на рынок с продуктами мирового класса, которые потребители могли предпочесть продуктам, выпускаемым нашими героями. Может, все дело в том, чтобы внимательнее относиться к своим конкурентам? Все три компании имели неадекватное представление о том, сколь далеко зашел технический прогресс. Может, нужно всего лишь тщательно следить за развитием технологий, перспективных с точки зрения интересующего вас рынка?

Ответ на все три вопроса будет отрицательным. Внимание к потребителям, конкурентам и развитию технологий, несомненно, имеет огромное значение. Но если мы сосредоточимся исключительно на этих проблемах, мы рискуем увлечься изучением симптомов (какими бы серьезными они ни были) и упустить из виду глубинные причины крахов, последовавших за инновациями и изменениями. Эти причины влияли и на поведение других руководителей, допуская грубейшие ошибки, изучением которых мы занимались в ходе нашего исследования. В данной главе мы сконцентрировали основное внимание на проблеме отсутствия организационной гибкости, которая и послужила отправной точкой для принятия ошибочных решений, помешавших *Johnson & Johnson*, *Rubbermaid*, *Motorola* и им подобным выбрать правильную стратегию действий в условиях меняющейся конкурентной среды.

Во всех трех историях, которые мы только что рассказали, организации не смогли найти правильный ответ на брошенный им вызов. В случае с *Motorola* негибкость компании объяснялась децентрализацией ее организационной структуры и системой стимулирования; в случае с J&J причиной была логика монополиста и слепая вера во всемогущество патентов; в случае с *Rubbermaid* организация, которая была изначально спроектирована так, чтобы очень, очень хорошо делать одну-единственную вещь, не сумела приспособиться к новой реальности. Губительное отсутствие гибкости — следствие определенных качеств организации, которые одновременно являются основополагающими в деятельности компании и в то же время могут стать причиной серьезных дисфункций.

Печать прошлого

Если вы хотите действительно понять какую-либо компанию, вам нужно познакомиться с ее историей. Одна из самых распространенных ошибок,

которые мы — являемся ли мы аналитиками, консультантами, инвесторами или менеджерами — делаем, пытаясь составить мнение об организации, — то, что, изучая настоящее, мы упускаем из виду прошлое. Почему *Motorola* так задержалась с выпуском цифровых телефонов? Для того чтобы перейти с аналоговых на цифровые технологии, нужно было сделать выбор между тремя цифровыми стандартами — *CDMA*, *TDMA* или *GSM*. Сказать наверняка, какой из них выйдет победителем на американском рынке, было невозможно, и *Motorola* заняла выжидательную позицию. Несколькими годами раньше компания уже обожглась, сделав ставку на так и не ставшие стандартом персональные компьютеры *Apple* (*Motorola* производила для них микросхемы), и весьма вероятно, что существовало опасение повторной ошибки. Так *Motorola* и ждала до тех пор, пока *Nokia* и *Ericsson* не столкнули ее на обочину не только мировой сотовой телефонии, но и сотового рынка США.

Культура тоже является важной составляющей истории, а *Motorola* известна как «компания технарей». Те, кто хорошо знаком с царящей здесь атмосферой, сравнивают компанию с сосредоточенным на собственных исследованиях «мозговым центром»; рынок и потребители для *Motorola* — явления второго порядка. Другая отличительная черта корпоративной культуры *Motorola* — ее замкнутость. Один хорошо информированный наблюдатель говорил в этой связи о «ментальное™ обитателей крепости: отрезанных от мира, связанных кровным родством, чудовищно самоуверенных и ничуть не задумывающихся о том, что творится за пределами их крепостных стен» (41). Если такая характеристика соответствует действительности, вполне логичными кажутся и нежелание руководителей прислушиваться к требованиям клиентов, и высокомерие, проявляемое по отношению к этим самым клиентам.

Кажется, что время должно делать и людей, и организации мудрее. Очень часто именно так и происходит. Но иногда, как в случае с *Motorola*-, корпоративная культура оказывается настолько сильной, что организационная система и образ мышления людей практически не поддаются трансформации и сохраняются неизменными на протяжении не одного десятилетия. Влияние этой культуры может быть очень серьезным, и оно может привести к самым неприятным последствиям. Например, к тому, что компанию, которая с давних пор пользовалась заслуженной славой лидера инноваций, обойдут более внимательные к тенденциям рынка последователи (вспомните об автомобильных радиоприемниках, телевизорах и... цифровых сотовых телефонах), или к тому, что в иерархии этой компании потребитель будет стоять на ступеньку ниже вождельных технологий. Один из бывших генеральных директоров компании посетовал в раз-

говоре с нами: «Каждый раз, когда мы совершаем крупную ошибку, это случается потому, что мы добиваемся огромного успеха с одним поколением технологий и упускаем из виду необходимость вовремя переходить к разработке новых решений» (42).

Замешанная на психологии победителей, сильная корпоративная культура, какую и демонстрирует нам *Motorola*, активно сопротивляется внедрению нового образа мыслей. По сути, именно в этом и состоит проблема готовности к изменениям, связана ли она с разработкой новых сотовых телефонов, новых внутрисосудистых эндопротезов или новых принципов взаимодействия с влиятельными клиентами. В каждой компании существует свой набор основополагающих идей, которые оказывают определяющее влияние на мышление ее руководителей, и преодолеть это влияние чрезвычайно трудно. Именно поэтому потребовалось так много времени, чтобы подразделение *Motorola*, занимающееся сотовыми телефонами, осознало необходимость перехода от аналоговых технологий к цифровым, и именно поэтому высшему руководству компании было так сложно отказаться от «ментальное™ обитателей крепости», для которых изящество технологических решений стоит превыше желаний потребителя. И в том и в другом случае компании не хватило «здоровой неудовлетворенности» (43), которая на протяжении многих лет являлась важнейшей составляющей инновационного потенциала организации. Поведение, на первый взгляд кажущееся необъяснимо нерациональным, зачастую оказывается вполне объяснимым, стоит только докопаться до глубинных движущих сил, которые определяют поступки людей и организаций.

Жертвы инертности

Руководители высшего уровня составляют сценарии и планы, призванные направлять действия административных работников; порой эти руководители продолжают упорно цепляться за придуманные сценарии даже тогда, когда в окружающем мире происходят значительные изменения. Вместо того чтобы решать возникающие проблемы и анализировать неудачи, вместо того чтобы учиться на ошибках своих конкурентов, они без страхов и сомнений продолжают идти по дороге определенности, стабильности и единообразия.

Историк Барбара Тукман, автор книги *The March of Folly*, предложила замечательное слово, которое идеально описывает тип поведения, продемонстрированный руководителями трех представленных в этой главе компаний, — *упертость*. Это слово употребляется в отношении людей, которые упорно придерживаются «заранее составленных, не подлежащих пе-

решению мнений и отказываются замечать любые факты, выходящие за рамки принятой ими концепции». В качестве примера такой упертости Барбара Тукман приводит позицию французского правительства, которое в 1914 году не пожелало внести коррективы в свой план подготовки к отражению немецкой атаки в районе Рейна, несмотря на неопровержимые свидетельства того, что этот план делал страну уязвимой для вторжения со стороны французо-бельгийской границы и плохо укрепленных прибрежных провинций (44). Мы же, в свою очередь, вспоминаем о том, как компании с богатым инновационным прошлым не желали приступать к разработке продуктов следующего поколения, несмотря на то что потребители настойчиво требовали от них именно этих продуктов.

Вирус инертности поражает организации любого типа, и тогда они теряют способность изменяться и приспосабливаться к новым условиям. Если вам иногда кажется, что ваша компания словно бы завязла в трясине и остановилась в своем развитии, знайте: ваш пример не является исключением. Посмотрите хотя бы, что происходит на кораблях военно-морского флота Соединенных Штатов Америки. На камбузе судна имеется только один консервный нож, и если он ломается, поварам приходится вскрывать консервы обычными кухонными ножами; специалисты по авиационной электронике занимаются подсчетом того, сколько моряков предпочитают рубленым бифштексам свиные отбивные, чтобы помочь снабженцам определиться с объемом заказа; специалистов, имеющих за плечами подготовку в области офсетной печати, заставляют изучать книги, в которых содержится давно устаревшая информация, — это является обязательным условием продвижения по службе (при этом военно-морской флот уже давно не пользуется офсетными машинами); здесь отсутствует какое-либо стимулирование, направленное на повышение производительности труда, а сам труд рассматривается как природное благо. В имеющихся планах мероприятий по сокращению штата и более эффективному использованию рабочих рук указаны сроки реализации, уходящие на двадцать лет в будущее (45)! Застой и инертность могут затруднить выполнение даже самых простых повседневных дел.

Ошибки корпоративного управления

В какой части компании создается новая стоимость? Если задать этот вопрос сотне рядовых менеджеров из разных подразделений, вы получите сто одинаковых ответов: там, где имеет место конкуренция на товарном рынке. Именно там определяется, проигрываете вы или победите, независимо от того, заняты ли вы выпуском сотовых телефонов или сосудистых эндо-

протезов. А какова же роль верхнего корпоративного уровня — места обитания генерального директора, финансового директора и других руководителей высшего ранга? В организации, которая занята более чем одним направлением деятельности (а под такое описание подходит подавляющее большинство крупных компаний), корпоративное руководство устанавливает основные принципы поведения, которых должны придерживаться и менеджеры, и рядовые сотрудники, нанимает и увольняет управляющих делами, оценивает работу этих управляющих, утверждает бюджеты и стратегии и, кроме всего прочего, распределяет ресурсы. Нигде в этом списке задач не упоминается о том, что топ-менеджеры должны выдумывать чреватые опасными последствиями методы стимулирования, отказываться от контролирующей функции или учреждать мелочную опеку над руководителями подразделений. Тем не менее порой они совершают именно такие ошибки, и это лишает ведомые ими организации жизненно необходимой гибкости.

Ирония заключается в том, что как излишняя пассивность, так и чрезмерная активность корпоративного руководства могут нанести компании непоправимый ущерб. И управленцы-практики, и теоретики менеджмента много говорят о децентрализованной структуре, центр тяжести в которой смещен на уровень отдельных организационных единиц, обладающих огромной самостоятельностью. Зачем представителям корпоративного руководства ограничивать свободу управляющих, занимающихся конкуренцией на уровне рынка сбыта, в принятии тех решений, которые эти управляющие считают правильными? С этой логикой не поспорить, но все дело в том, что отсутствие контроля за руководителями организационных единиц автоматически означает и отсутствие единой организации. Первое лицо *Motorola* не вмешивалось в действия подразделения, отвечавшего за выпуск сотовых телефонов, соответственно, это подразделение продолжало игнорировать растущий цифровой рынок.

Случай с *Johnson & Johnson* позволяет взглянуть на эту проблему с другой стороны. Мы задаемся вопросом: почему J&J не бросила силы на создание второго поколения эндопротезов? Те, кто работал в *JJIS*, утверждают: одна из причин заключается в их расчете на то, что в результате нового приобретения, которое должно было осуществить корпоративное руководство J&J, они получат новую технологию, позволяющую выпускать стенты следующего поколения. Приобретения не последовало, а *Guidant* и другие компании предложили потребителям конкурирующие продукты — и рыночная доля J&J полетела в тартарары. Руководители J&J не ожидали, что рынок сосудистых эндопротезов будет развиваться такими темпами, в результате они оказались не готовы к дополнитель-

ным вложениям, необходимым для сохранения лидирующих позиций своей франшизы. В этом смысле история *J&J*— это история об ошибках распределения корпоративных ресурсов. Высшее руководство компании, позиция которого сыграла в этом провале далеко не второстепенную роль, принимало самое активное участие в уничтожении собственной доли рынка.

Такое развитие событий вовсе не является неизбежным. Несмотря на все проблемы, которые пришлось решать *Microsoft*, столкнувшейся с антitrustовскими обвинениями и необходимостью поддерживать темпы роста компании (столь зависимой от распространения программных продуктов на базе *Windows*) в эпоху Интернета, корпорация продолжает разработку инновационных программ следующего поколения. Если *J&J* практически являлась монополистом на рынке сосудистых эндопротезов, то *Microsoft* пользуется не меньшим влиянием на рынке операционных систем для ПК. Тем не менее ведомая генеральным директором Стивом Балмером *Microsoft* активно борется за лидерство, которое ей должны обеспечить новые возможности *Windows*. Как это непохоже на то, что происходило в *Johnson & Johnson*!

Поразительно, сколь часто в ходе наших исследований нам приходилось сталкиваться с тем, что корпоративное руководство вставало на пути инноваций и изменений, препятствуя развитию собственных компаний. Как *Rubbermaid* могла пойти навстречу требованиям *Wal-Mart* и других своих покупателей, если генеральный директор заставлял старших менеджеров переводить растущие издержки в повышение цен? А в *Enron* высшие руководители так настойчиво требовали от подчиненных «наращивать показатели», что, по словам одного из бывших менеджеров, «люди сочиняли победные религии вне зависимости от того, сумели они в действительности добраться до желанных вершин или нет». Интересно, что эти дутые отчеты, по всей видимости, не вызывали у Кена Лея никаких вопросов (46).

Разговор о роли корпоративной верхушки возвращает нас к тому, что произошло с компанией *Motorola*. Чем занимались главные руководители компании в то время, когда рынок переходил на цифровые стандарты? Мы побеседовали с тремя бывшими генеральными директорами *Motorola*, и хотя они в какой-то мере признавали свою личную ответственность за катастрофу, постигшую компанию на рынке сотовых телефонов, гораздо больше они говорили о самонадеянности и неадекватной системе стимулирования. Но кто отвечал за разработку пресловутой системы? Об этом предпочитают не распространяться, но вполне можно сказать, что в бедах компании виновато именно корпоративное руководство.

Несостоятельность теории № 2

В первой главе мы упоминали теорию «непредсказуемых перемен» и отмечали, что во многих изученных нами случаях ответственные за принятие ключевых решений руководители прекрасно знали о том, что в окружающем мире происходят серьезные изменения, и несмотря на это, они не желали вносить коррективы в стратегию развития компании. Этот факт стал одним из самых потрясающих открытий нашего исследования, а также одним из самых изобличительных. Один за другим руководители, лицом к лицу столкнувшись с необходимостью перемен, отворачивались и отказывались принимать брошенный им вызов.

Давайте вернемся к истории *Rubbermaid*. Трудно найти среди топ-менеджеров такого, кто хочет, чтобы возглавляемая им компания потеряла способность адаптироваться к изменяющимся условиям из-за того, что ее основные компетенции с течением времени утратили свое былое значение. Но именно это и произошло с *Rubbermaid*. Многие годы она не обращала внимания на свои слабые места, оставляя их уязвимыми для атак со стороны потребителей и конкурентов. Однако проблема *Rubbermaid* заключается не только в том, что компания *не смогла* адаптироваться к изменениям окружающей ее среды — самое ужасное то, что она адаптироваться *не захотела*. Складывается такое впечатление, что для *Rubbermaid* время застыло на месте, 90-е годы с их новым взглядом на жизнь так никогда и не наступили, и компания навсегда задержалась в своем почти монополистическом мире прошедшего десятилетия.

Инновация случается не сразу и не вдруг. Инновация — это естественный результат непредубежденности и восприимчивости ко всему новому. Руководителю, который не занимает по этому вопросу активной позиции, гораздо сложнее эффективно решать возникающие перед компанией проблемы. Новаторская культура рождается и развивается из гармоничного сочетания идеологии, благодаря которой каждый осознает важность поиска новых подходов, и конкретных действий, которые затрагивают самые различные стороны жизни компании. Цитируя Эндролла Пирсона, занимавшего одно время пост генерального директора компании *Pepsi*, можно сказать, что «во главе компаний-новаторов всегда стоят руководители-новаторы» (47).

Если организация не может приспособиться к изменяющимся обстоятельствам, это печально. Когда же эта беспомощность усугубляется нежеланием высших руководителей реагировать на происходящие изменения, функция управления оказывается эффективно заблокированной. Рассмотрим пример с *Schwinn Bicycle Company*. Американцы определенного возраста наверняка хранят самые нежные воспоминания об этой

фирме. Велосипеды *Schwinn* были лучшими, а торговая марка *Schwinn* занимала передовые позиции не только в своем секторе, но и на всем американском рынке. Лидирующее положение компании наложило свой отпечаток на избранный ею стиль ведения бизнеса. Вспоминает Тони Хафман, представитель извечного конкурента *Schwinn— Huff Bicycle Company*. «*Schwinn* была единственной торговой маркой общенационального масштаба. На торгово-промышленных выставках руководители компании вели себя словно короли, и мелкие производители так и толпились вокруг них. Даже супруги менеджеров *Schwinn* всегда смотрели на всех свысока» (48).

Смятение в эту идиллическую картинку внес ряд взаимосвязанных изменений, справиться с которыми *Schwinn* оказалась не в состоянии. Во-первых, пока компания безучастно наблюдала за развитием событий, любовь потребителей завоевали горные и другие специализированные модели велосипедов. Во-вторых, по мере того как продукт *Schwinn* начал уступать по популярности другим велосипедам, ранее преданные компании дилеры стали открывать свои магазины и для продукции конкурентов. И в-третьих, в погоне за экономией средств компания начала активно переносить производство за пределы Соединенных Штатов, и таким образом своими руками создала себе сильных конкурентов в лице китайских производителей. Топ-менеджеры *Schwinn* были в курсе этих обстоятельств (более того, происходящее было не чем иным, как последствием их собственных действий или бездействия), и тем не менее никакой реакции с их стороны не последовало. Генеральный директор Эд Швинн не желал слышать о возникающих проблемах; технические специалисты компании говорили энтузиастам горных велосипедов вроде Гари Фишера: «Мы разбираемся в велосипедах. А вы, ребята, любители. Нам нет равных» (49); руководители отдела маркетинга заявляли: «Мы — *Schwinn*, и конкурентов у нас быть не может» (50)... Думаю, ситуация вам ясна. Крушение компании, несомненно, стало естественным следствием подобных явлений, и виновником этого крушения была сама *Schwinn*. Как показывает пример *Motorola*, *J&J*, *Rubbermaid*, *General Magic* и многих других компаний, причина сотрясающих бизнес-сообщество катастроф часто кроется именно в подспудном нежелании руководителей принимать брошенный им вызов, в стремлении сохранить все «как было», невзирая на очевидные свидетельства того, что стратегия компании нуждается в корректировке. О том, что заставляет руководителей мыслить именно так, и о том, как бороться с такими проявлениями, мы расскажем во второй части этой книги.

Что нужно помнить об инновациях и изменениях

- Мотивы, побуждающие людей поступать так, а не иначе, очень многообразны, и не всегда сами люди с четкостью их осознают. Поднимая вопрос об истории и корпоративной культуре компании, мы обращаемся к проблеме, которая существует, но редко обсуждается внутри самих корпораций. Руководителям компаний следует взять за правило изучение скрытых предубеждений, которые уходят корнями в прошлое компании и ее корпоративную культуру.
- Задавайте вопросы. И не просто любые вопросы, а вопросы, касающиеся потенциально важных изменений, которые способны оказать серьезное влияние на судьбу вашей компании. Развитие цифровых технологий, например, имеет огромное значение не только для *Motorola*, но и для компаний, занятых в таких сферах, как массовая информация, компьютеры, фотография, образование, медицинское оборудование, бытовая электроника и многих других. Какие последствия могут иметь подобные, затрагивающие целый сектор рынка, изменения для вашего бизнеса?
- Эффективное управление рисками стало, по всей видимости, позабытым искусством. Оценка рискованности управленческих инициатив позволяет выявить скрытые угрозы на том этапе, когда их еще можно оперативно устранить. Так, в *Dell Computer*, например, всегда пытаются представить, что может пойти не так, как запланировано, и ищут пути для минимизации возможных неприятных последствий.
- Крушение «сотового» бизнеса компании *Motorola* натолкнуло Роберта Галвина на такую идею: каждый руководитель высшего звена должен вести своеобразный «дневник прогнозов». В него следует вносить свои размышления, касающиеся тенденций развития рынка, и сообщения о конкретных действиях, которые данный руководитель предпринимает в этой связи. Пусть часть прогнозов окажется ошибочной, но привычка вести подобный учет (особенно если увязать его с системой стимулирования) может оказаться очень полезной.
- Никогда не забывайте о том, что корпоративное управление непременно должно играть важную роль даже в компании, имеющей самую что ни на есть децентрализованную структуру. Одно из самых опасных решений, которое может принять топ-менеджмент, — это решение полностью переложить ответственность на плечи дивизиональных руководителей и отказаться от всякого контроля за их деятельностью. Некоторая доля «родительского надзора» не окажет негативного влияния на основные ценности децентрализации — само-

стоятельность, концентрированность усилия и предпринимательский дух.

Из предыдущего пункта логическим образом следует вывод о том, какое важное значение для «здоровья» корпорации имеет наличие системы сдержек и противовесов. Определенный надзор за деятельностью самостоятельных подразделений абсолютно необходим, однако жесткий контроль и постоянное вмешательство со стороны корпоративного центра может иметь пагубные последствия. Вопрос о том, каким образом корпоративный центр может вносить свой вклад в приумножение стоимости, создаваемой на уровне отдельных подразделений, должен войти в число важнейших проблем, занимающих умы топ-менеджеров любой организации. Если корпоративный центр не обеспечивает подразделениям добавочных преимуществ в виде экспертного потенциала, влиятельного товарного знака, снижения издержек, повышения квалификации руководящих кадров и новых деловых возможностей, то в чем смысл существования такого центра?

В том случае, когда для более успешной работы корпорации требуется скоординированная деятельность отдельных организационных единиц, стимулируйте эту координацию, намечая общие цели и обеспечивая заинтересованность каждого в достижении этих целей. Не ждите, что ваши «враждующие племена» по собственной инициативе зарюют топор войны и встанут на тропу сотрудничества, если в их ушах по-прежнему звучит клич традиционной, основанной на итогах деятельности конкретного подразделения, системы стимулирования.

Тот, кто действительно хочет, чтобы компания оставалась на переднем фланге нововведений и прогрессивных изменений, должен развивать в своих подчиненных инновационную сознательность и всячески поощрять любые новаторские инициативы. Менеджеры наверняка не оставят без внимания тот факт, что стремление отыскать новое решение получает признание, которое может выражаться как в форме денежного вознаграждения, так и в расширении перспектив карьерного роста, и что это стремление является положительным с точки зрения корпоративной культуры. Призывая менеджеров привести инновационную машину в движение, необходимо, однако, быть готовым к тому, что все новое, как правило, рождается из проб и ошибок. Мы еще вернемся к этому вопросу, а пока давайте запомним, что руководителю следует не просто побуждать подчиненных искать новые решения и быть готовыми к изменениям — он должен подавать личный пример, которому будут следовать и другие.

Слияния и поглощения

В поисках интеграции, в погоне за синергией

На осуществление этих операций ежегодно тратятся сотни миллиардов долларов, во всем мире их рассматривают как часть стандартной практики деловых отношений, и при этом от 50 до 75 процентов их заканчиваются неудачей. Как вы думаете, что это за операции? Тот, кто проголосовал за «слияния и поглощения», победил... а возможно, и проиграл, если это голосование решало судьбу его компании. Немного статистики: по данным *Salomon Smith Barney*, собравшей информацию об американских компаниях, ставших объектом поглощения в период с 1997 по 1999 годы, после объявления сделки курс акций приобретателя опускался в индексе S&P 500¹ на четырнадцать процентных пунктов, а курс акций однородных по составу компаний — на четыре пункта (1). *PricewaterhouseCoopers LLP* изучила сведения о слияниях и поглощениях, имевших место в 1994-1997 годах, и обнаружила, что через год после заключения сделки средний курс акций компании, совершившей поглощение, был на 3,7 процента ниже, чем средняя курсовая стоимость акций похожих компаний, работающих в той же отрасли (2). Изыскания *A.T. Kearney*, предметом которых стали 115 глобальных слияний, датируемых серединой 90-х годов, показывают, что в 58 процентах случаев суммарная доходность акций поглощающей и поглощаемой компании, была ниже, чем аналогичный показатель для акционеров сходных компаний данной отрасли (3). Проанализировав итоги десятков академических исследований, проводившихся вплоть до 80-х годов, специалисты в области финансов Майкл Дженсен и Ричард Рубак (4) пришли к выводу (который сохраняет свою актуальность и по сей день), что, когда компания участвует в слиянии или поглощении, ее акционеры «в лучшем случае не несут убытков».

Если дело обстоит именно так, то почему же компании продолжают сливаться друг с другом и друг друга поглощать? Некоторый свет на этот

S&P 500 — фондовый индекс ценных бумаг пятисот ведущих компаний, выпускаемый одним из основных рейтинговых агентств США Standard & Poor's). — *Прим. ред.*

вопрос проливают данные, полученные *KPMG International* (5). Компания рассмотрела семьсот крупнейших сделок, которые были заключены в период между 1996 и 1998 годами, и обнаружила, что 83 процента из этих слияний и поглощений не привели к росту биржевой стоимости акций; в 53 процентах случаев стоимость акций понизилась. Самый интересный результат этого исследования был получен в ходе бесед, которые сотрудники *KPMG* провели с руководителями более чем сотни компаний, участвовавших в этих сделках. На вопрос, считают ли они совершенную сделку удачной, 82 процента руководителей ответили утвердительно — возможно, потому, что менее половины из них целенаправленно изучали вопрос о том, какие последствия имело для компании совершенное слияние или поглощение. Классическая идеология «ничего не видеть, ничего не слышать, ничего никому не говорить»: не стоит слишком настойчиво интересоваться истинным положением дел, поскольку оно может оказаться не столь радужным, как хотелось бы.

Кроме того, итоги исследования стали красноречивым свидетельством живучести старого принципа «мы не такие как все»: по мнению руководителей, тот факт, что большинство компаний проигрывают в игре слияний и поглощений, вовсе не свидетельствует о том, что их компания не сможет в этой игре победить. В какой-то степени этот принцип лежит в основе каждой сделки приобретения, ведь большая часть руководителей хорошо знакома с основными статистическими тенденциями. Зачем им ввязываться в соревнование, если они не считают себя сильнее и умнее соперников? Один старший менеджер крупной фармацевтической компании сказал нам: «Там, наверху, бытует такое самонадеянное мнение, что мы можем взять любой бизнес и повысить его показатели. Они считают, что мы можем просто прийти и научить эти компании тому, что им нужно делать» (6).

Конечно, не все сделки заканчиваются поражением (7). Есть немало примеров успешных поглощений: например, осуществленное *IBM* приобретение компании *Lotus* или покупка компанией *Eaton* одного из подразделений *Westinghouse*. И самые важные уроки можно почерпнуть из сравнения удачных и неудачных случаев. Так, по данным *A. T. Kearny*, нижняя квартиль участников слияний и поглощений снизила свою доходность на 41 процент по отношению к общеотраслевому индексу, в то же время компании, которые вошли в верхнюю квартиль, в среднем принесли своим акционерам прибыли на 25 процентов больше, чем аналогичные предприятия отрасли, не принимавшие участия в подобных сделках. Чем объясняется такая огромная разница? Каких типичных ошибок нужно постараться избежать?

В этой главе мы займемся изучением опыта трех компаний, которые не сумели добиться успеха в игре слияний и поглощений. Провал *Quaker Oats*, связанный с приобретением *Snapple Beverage Company*, является хрестоматийным примером того, какие промахи может допустить большая компания, пожелавшая купить маленькую компанию. Вторая интересующая нас сделка обернулась еще более крупной неудачей, если судить по общей сумме потерь и списанных со счетов средств; дополнительную сложность в этом случае представляло то, что приобретение осуществлялось за пределами собственной страны. Это датируемая 1989 годом покупка компанией *Sony* компании *Columbia Pictures*. Третья история, о рекламном агентстве *Saatchi & Saatchi* и гордыне его основателей, заставляет задуматься как о проблемах слияний и поглощений, так и о вопросах стратегического руководства.

***Quaker* и *Snapple*: любовь с первого взгляда**

Quaker Oats Company была основана в 1891 году и являлась одной из старейших компаний американской пищевой промышленности. Тот, кто ел овсяную кашу, обязательно знал торговую марку *Quaker*. Тот, кто пил *Gatorade*, тоже знал *Quaker Oats*... а может быть, и не знал, хотя именно *Quaker*, ведомая генеральным директором Уильямом Д. Смитбургом, обнаружила этот неотшлифованный алмаз в закромах приобретенной ею в 1983 году компании *Stokely-Van Camp* и превратила его в популярнейший бренд и напиток номер один для всех любителей спорта. Любопытно, что имена как Смитбурга, так и самой *Quaker* получили гораздо большую известность из-за истории с другим напитком, хотя это была и не та слава, которая могла бы порадовать компанию или ее генерального директора. Когда в 1994 году *Quaker* решила купить *Snapple*, эта сделка вызвала всеобщий интерес. Практически с самого начала она попала в разряд главных бизнес-новостей, широко освещавшихся на страницах прессы, и оставалась там до тех пор, пока *Snapple* не был продан *Triarc Company* за 300 млн. долларов, то есть приблизительно на 1,4 млрд. дешевле, чем он обошелся *Quaker Oats*. Что же произошло? Как могла компания, которая обеспечила шумный успех *Gatorade*, так бездарно провалить казавшийся аналогичным проект? За ответами мы обратились к главным действующим лицам этой истории — основателю *Snapple*, ее ключевым дистрибьюторам, бывшему генеральному директору *Triarc*, который сумел вновь поставить *Snapple* на ноги, к людям, занимавшим различные посты внутри *Quaker Oats*, а также к самому Уильяму Смитбургу. И вот что нам удалось узнать.

Взлет *Snapple Beverage Corporation*

Мы первыми выпустили готовый к употреблению чайный напиток, вкус которого не напоминал аккумуляторную кислоту.

— Арнольд Гринберг,
один из основателей *Snapple*,
Company Histories, 1993 год

Компания *Snapple*, первоначально называвшаяся *Unadulterated Food Products, Inc.*, была создана в 1972 году. Ее основателями стали два связанных родственными узами человека, которые зарабатывали на жизнь мытьем окон (Леонард Марш и Хайман Голден), и владелец магазина здорового питания (Арнольд Гринберг). В 1986 году эти уроженцы Нью-Йорка начали поставлять в местные магазины здорового питания фруктовые соки, газированные напитки, состоящие только из натуральных ингредиентов, и сельтерскую воду. Выбранный ими слоган «Сделано из самого лучшего» подчеркивал их приверженность принципам здорового образа жизни. Год спустя партнеры вышли на зарождающийся рынок чайных напитков с высококачественным, готовым к употреблению охлажденным чаем, и этот шаг оказался очень своевременным решением, определившим дальнейшую судьбу компании.

После выкупа контрольного пакета акций за счет кредита компания, получившая новое имя— *Snapple*, в 1993 году провела первоначальную публичную эмиссию. Стремясь покорить американский рынок, *Snapple* активно эксплуатировала тему простых людей. Лицом компании стала ее сотрудница Венди Кауфман, которая дружески приветствовала телезрителей от лица *Snapple* и с экрана отвечала на письма поклонников этой торговой марки. Кроме того, *Snapple* заручилась поддержкой таких культовых персонажей, как радиозвезды Говард Стерн и Раш Лимбо, что обеспечило бренду индивидуальность и множество преданных поклонников. Компания завоевала огромную популярность, на ее счету было множество новаторских шагов. Она первой ввела на своих предприятиях процедуру горячей упаковки чайных напитков, которая впоследствии превратилась в отраслевой стандарт, и разработала торговые автоматы и холодильники новой конструкции — со стеклянной передней стенкой, которая позволяла покупателям видеть находящиеся внутри необычные бутылки *Snapple* с широким горлышком.

Секретной составляющей успеха компании стала обширная и безотказно работавшая сеть независимых упаковщиков и дистрибьюторов, которые подготавливали, разливали, складировали и продавали продукцию *Snapple*. *Snapple* уважала и ценила своих дистрибьюторов, и такое отноше-

ние окупалось сполна. Один из дистрибьюторов вспоминал: «Они посылали к нам специалистов, которые помогали решать возникающие проблемы; их представители продавали товар бок о бок с торговыми агентами. Они уделяли много времени и внимания «маленьким» людям, которые работали на уровне розничных продаж, потому что знали: именно там находятся корни их бизнеса» (8). Такое сочетание инновационного продукта, изобретательного маркетинга и суперлояльной и эффективной распределительной сети в начале 90-х годов превратило *Snapple* в настоящую машину по зарабатыванию денег.

Первые тучи

Через два года после того, как с помощью кредитов был выкуплен контрольный пакет *Snapple*, на рынке произошли существенные изменения. Как это часто случается, признаки надвигающейся бури появились заранее. К концу 1994 года темпы роста рынка готовых к употреблению чайных напитков замедлились, впервые упав ниже отметки в 50 процентов. Лидирующие позиции в этом секторе быстро отвоевывали предприятия по производству чайных напитков, созданные *Coca-Cola* (совместно с *Nestle*) и *PepsiCo* (совместно с *Lipton*). Дебютанты — *Arizona Iced Teas*, *Nuntucket Nectars* и *Mystic* — использовали для привлечения потребителей нишевые стратегии и различные нововведения, уменьшая тем самым рыночную долю *Snapple*. В довершение всего, из-за неожиданно холодного летне-осеннего сезона 1994 года у компании возникло серьезное затоваривание. Эти проблемы отразились на курсе акций *Snapple*, который понизился на 50 процентов по сравнению с уровнем предыдущего года.

И вот на такую зыбкую почву ступила *Quaker*. Шестого декабря 1994 года компания *Quaker* приобрела *Snapple*, выложив 1,7 млрд. долларов; выплаченная ею премия в 28,6 раз превосходила объем выручки и составляла 330 процентов от доходов. Вскоре после этого, чтобы расплатиться по образовавшимся долгам, *Quaker* рассталась с некоторыми своими подразделениями, которые с давних пор обеспечивали ей стабильный доход и присутствие на мировых рынках. Однако продажа отделений, которые занимались производством сладостей и производством корма для домашних животных, принесла компании новые проблемы, поскольку эти сделки повлекли за собой необходимость уплаты огромного налога на увеличение рыночной стоимости капитала. Очень скоро всем стало ясно, что приобретение *Snapple* стало для *Quaker Oats* началом очень серьезной битвы.

Ошибка Quaker: Snapple — это не Gatorade

Любому человеку свойственно желание вернуться на поле своих самых громких побед и еще раз пережить связанные с этими победами приятные ощущения. Но особенно ярко эта черта проявляется у руководителей, которые стоят во главе огромных коммерческих структур. Они отчетливо запоминают похвальные отзывы и, что еще важнее, личное удовлетворение, которое приносит им тот или иной успех.

К несчастью, жажда повторить оказавшийся удачным ход заставляет многие компании совершать ошибки, в особенности тогда, когда они считают уроки прошлого автоматически применимыми к настоящему. В прошлом у *Quaker* был чрезвычайно успешный опыт развития бренда *Gatorade*. Генеральный директор *Quaker* Уильям Смитбург по праву считал его своим самым значительным достижением:

Наши люди превратили *Gatorade* из небольшого бизнеса стоимостью в 90 млн. долларов, каким он был в 1983-м, в предприятие, которое оценивается в 2 млрд. долларов. Темпы роста этого предприятия до сих пор выражаются двузначными числами, а доля рынка превышает 80 процентов, несмотря на то что в начале 90-х на этот рынок вышли *Coke* и *Pepsi*. Они не могли переиграть нас, поэтому одной из них пришлось купить всю компанию, чтобы прибрать *Gatorade* к рукам (9).

Мог ли *Snapple* предоставить компании возможность для повторения этого успеха? Практически нет сомнений в том, что руководители *Quaker* видели в торговой марке *Snapple* огромный потенциал, подобный тому, который им когда-то удалось разглядеть в *Gatorade*. Они считали, что маркетинговые ходы, которые превратили *Gatorade* в мегабренд, вполне применимы и к *Snapple*. Президент занимавшегося выпуском напитков подразделения заявлял: «В *Gatorade* собралась прекрасная команда специалистов по маркетингу и продажам. Мы уверены, что знаем, как нужно работать с торговыми марками и как двигать бизнес вперед. Мы надеемся, что сможем вывести как *Gatorade*, так и *Snapple* на новый уровень развития» (10). Кроме того, руководители *Quaker* были убеждены, что компания «выиграет от полученного синергетического эффекта». Чего в компании не замечали, так это того, что *Snapple* была вовсе не похожа на *Gatorade*. *Snapple* являлась «имиджевым» продуктом, а *Gatorade* — «продуктом для возмещения потерянной жидкости»; успех, которого к тому времени сумела добиться *Snapple*, был основан на необычной маркетинговой стратегии, завоевавшей для *Snapple* репутацию культового напитка, а продвижению *Gatorade* способствовали более традиционные маркетинговые методы; рас-

пространением *Snapple* занимались независимые дистрибьюторы, *Gatorade* же использовала систему централизованных складов. Как сказал нам генеральный директор *Triarc* Майкл Уэйнстайн, «в *Quaker* считали, что к *Snapple* можно применить модель, опробованную на *Gatorade*, но она только внесла в систему разлад. Смитбург же этого не понял» (12).

Помните о секретной составляющей?

В некоторых фильмах зрителям с самого начала становится ясно, кому из героев в конце концов суждено погибнуть, хотя они и не могут знать, как именно это произойдет. После того как мы столько узнали о *Quaker*, их история стала похожей на такой кинофильм. И в фильме про *Quaker* и *Snapple* ключевыми фигурами оказались дистрибьюторы. *Quaker* организовала новое подразделение по производству напитков, в состав которого вошли как *Gatorade*, так и *Snapple*. В ее планах значилось создание смешанной системы распределения, в соответствии с которой дистрибьюторы *Snapple* получали право заниматься поставкой охлажденных однопорционных упаковок *Gatorade* в рамках используемой компанией системы прямой поставки в обмен на частичный отказ от права на торговлю неохлаждаемыми напитками *Snapple* в пользу распределительной системы *Gatorade*. Этим планам было не суждено воплотиться в жизнь по двум причинам. Во-первых, многие давние дистрибьюторы *Snapple* не доверяли *Quaker*, в том числе и потому, что сразу же после приобретения *Snapple* компания попыталась внести изменения в имевшиеся у дистрибьюторов бессрочные контракты. Излишне говорить, что попытка эта закончилась полным провалом. Во-вторых, обмен *Snapple* на *Gatorade* был невыгоден с коммерческой точки зрения. Дистрибьюторы заявили *Quaker*, что «4 доллара, которые они получают с каждого ящика *Snapple*, примерно в два раза больше того, что они смогут получить, продавая *Gatorade*» (13), и намного превышают норму прибыли в 1-2 доллара, стандартную для продавцов безалкогольных напитков. «Мы видели, что нам грозят убытки. Мы знали, что у нас хотят отобрать наш бизнес, не давая ничего взамен. Мы не желали отдавать права, на получение которых были потрачены многие годы» (14).

Поскольку дистрибьюторы не были расположены к сотрудничеству, стратегия «использования синергетического эффекта» рассыпалась в прах. И без того непростую ситуацию осложнили неожиданные сюрпризы, которыми всегда сопровождаются подобные сделки. Производительность фабрик *Snapple* оказалась гораздо менее низкой, чем ожидалось, на складе обнаружилось затоваривание упаковками старого образца, после поглощения уволились многие менеджеры по сбыту (это нанесло дополнительный удар по

отношениям с дистрибьюторами) и руководители (в том числе двое из трех основателей компании). *Quaker* понадобилось почти полтора года, чтобы разобраться со всеми проблемами. Лишь в мае 1996 года она смогла наконец наладить систему распределения и запустить новую маркетинговую кампанию. К этому времени конкуренция на рынке готовых к употреблению чайных и фруктовых напитков обострилась до такой степени, что отвоевать потерянную долю рынка было уже практически невозможно.

Конец игры

В конце концов, в 1997 году *Snapple* перешла во владение *Triarc*. Эксперимент был завершен. *Snapple* сильно отличался от *Gatorade*, и за непонимание этого *Quaker Oats* заплатила несколько миллиардов долларов (15). Пытаясь переделать *Snapple* по образцу *Gatorade*, руководители *Quaker* делали ставку на собственное представление о том, как нужно продавать бутилированные безалкогольные напитки, и бездумно игнорировали уникальный опыт приобретенной компании, касавшийся отношений с потребителями, организации каналов распределения и продвижения продукта; по сути дела, *Quaker* добровольно отказалась от использования того, за что она заплатила немалые деньги. Часть этого невостребованного опыта воплотилась в лице Леонарда Марша, единственного из трех основателей *Snapple*, который не покинул компанию после ее перехода в собственность *Quaker Oats*. При этом, как говорит сам Марш, он «был исполнительным вице-президентом, который ничем не руководил» (16). Что еще можно добавить к этим словам?

Sony отправляется в Голливуд

Отвечайте не задумываясь: самая известная японская компания? Наверняка большинство из вас вспомнили про *Sony*. Авторитет и влияние *Sony* настолько огромны, что в Японии мало кто может составить ей в этом конкуренцию. Тем не менее даже великие не застрахованы от ошибок. *Sony* совершила такую ошибку, когда в 1989 году приобрела *Columbia Pictures* у ее тогдашнего владельца компании *Coca-Cola*.

Предыстория: Betamax

Масару Ибука и Акио Морита основали *Tokyo Tsushin Kogyo (Tokyo Telecommunications Engineering Company)* в 1946 году. Согласно их замыслу, *Tokyo Tsushin Kogyo* предстояло стать «умной» компанией, которая находит

оригинальные решения, позволяющие создавать новые высокотехнологичные продукты» (17). К 1957 году компания успела подарить миру первый японский транзистор, магнитофонную кассету и карманный радиоприемник и поменять свое название на *Sony* (от латинского *sonus*— звук). В 1967 году *Sony* с *CBS Records* организовали совместное предприятие по выпуску и продаже звуковых записей. К 1975 году *Sony* выпустила на рынок домашний кассетный видеомагнитофон стандарта *Betamax*— событие, которое должно было ознаменовать новый этап в развитии компании.

Разработка видеоформата *Betamax* имела для *Sony* огромное значение. Теперь компания могла предложить потребителям новый, революционный продукт, который позволял им записывать и просматривать их любимые телевизионные передачи и кинофильмы в любое удобное для них время. Однако через два года стало ясно, что покупатели безоговорочно отдадут предпочтение видеокассетному магнитофону стандарта *VHS*, который поставлял на прилавки магазинов главный конкурент *Sony*— компания *Matsushita*. Почему это произошло? *Sony*, придерживаясь сценария, которым всего несколько лет спустя воспользовалась и *Apple*, стремилась сохранить жесткий контроль над использованием формата *Betamax* и не так активно, как *Matsushita*, привлекала в свой лагерь другие занимающиеся электроникой компании. *VHS* получил более широкое распространение, и киностудии начали выпускать основную часть своих видеокассет именно в этом формате, низведя *Betamax* до положения неудачника, несмотря на то что с технической точки зрения он имел ряд преимуществ над *VHS*. «Мы не приложили достаточно усилий, чтобы создать семью. Семью удалось создать другой стороне, которая пришла на рынок позже нас», — сказал позднее Морита, имея в виду тот факт, что *Matsushita* активно распространяла лицензии на использование своей технологии и объединила вокруг себя производителей электроники, что и позволило ей подорвать позиции *Betamax*.

Добавим к форме содержание: CBS Records и Columbia Pictures

В конце 70-х мы начали осознавать, что Sony следует расширить поле своей деятельности и перестать ограничиваться только выпуском аппаратуры. То, что произошло с Betamax, показало нам, что оборудование продается только в том случае, если покупатель располагает доступными для воспроизведения на этом оборудовании записями.

— Мики Шульхоф,
бывший президент *Sony USA*,
Fortune, 9 сентября 1991 года

Как мы уже убедились, прошлое фирмы часто оказывает огромное влияние на ее настоящее. Чтобы понять стратегию компании, нужно изучить ее прошлое. Для *Sony* уроки прошлого были очевидны. Вначале на горизонте появилась *CBS Records*, которую *Sony* купила в 1988 году, заплатив 2 млрд. долларов. Убежденные, что фонотека *CBS Records* сыграла свою роль в успехе компакт-дисков, руководители *Sony* устремили свои взгляды на эту компанию в поисках аудиоматериалов, которые должны были гарантировать счастливое будущее новой цифровой аудиокассете, разработанной в лабораториях *Sony*.

- Вскоре после того как сделка с *CBS Records* была окончательно оформлена, *Sony* приобрела компанию *Columbia Pictures* и две ее производственные единицы — *Columbia* и *Tri-Star*, а также принадлежащую ей фильмотеку, которая включала в себя как классику кинематографа, например, фильм «Лоуренс Аравийский» (*Lawrence of Arabia*), так и современные произведения, такие как «Тутси» (*Tootsie*) или «Охотники за привидениями» (*Ghostbusters*). *Columbia* также обладала правами на ряд синдицированных телевизионных программ, таких как «Женаты... с детьми» (*Married... with Children*) и «Колесо фортуны» (*Wheel of Fortune*). Все это стало собственностью *Sony*. Правда, генеральный директор *Columbia Pictures* Виктор Кауфман отказался сотрудничать с новыми хозяевами и после слияния покинул свой пост. У *Sony* был свой кандидат на это кресло, и ей оставалось только подобрать руководящую команду, которой предстояло работать под началом этого человека.

Люди дождя:

Guber-Peters Entertainment Company

Руководитель *Sony North America* Мики Шульхоф, на которого были возложены обязанности по поиску директора студии *Columbia Pictures*, остановил свой выбор на возглавлявших *Guber-Peters Entertainment Company* Питере Губере и Джоне Питерзе. В активе Губера числились такие известные кинофильмы, как «Бездна» (*The Deep*) и «Какими мы были» (*The Way We Were*). Он был, если можно так сказать, типичным калифорнийцем, со всеми этими модными взглядами насчет «самоощущения» и равнодушием к производимому впечатлению. Беседуя с нами о своих достижениях, Губер сказал нам: «Первым делом я обращаюсь к своей интуиции, потому что я считаю, что каждое деловое решение должно быть творческим решением. Моя интуиция — это своего рода картель... который объединяет мои наблюдения, мои интеллектуальные ресурсы и мое подсознание; я погружаюсь в нее и оказываюсь там, где нет места

страху... Перед тем как лечь спать, я фокусируюсь на своей макроцели или макровозможности, чтобы дать пищу своему подсознанию» (20).

Питерз сделал себе имя, приняв участие в создании фильма «Рождение звезды» (*A Star Is Born*), главную роль в котором сыграла его тогдашняя подружка Барбра Стрейзанд. В мае 1980 года Губер и Питерз объединили свои усилия и реализовали несколько успешных проектов, в числе которых оказались такие киноленты, как «Грязные танцы» (*Flashdance*) и «Цветы лиловые полей» (*The Color Purple*). «Аборигены» Голливуда, однако, относились к этой команде без особого восторга, в частности, печальной известностью пользовался тяжелый нрав Питерза (21). Говорили, что Стивен Спилберг отказывался допускать Губера с Питерзом на площадку, где снимали «Цветы лиловые полей». Экс-глава *Columbia* Фрэнк Прайс, который вместе с Питерзом и Губером позировал для фотографии по случаю получения Оскара лентой «Человек дождя» (*Rain Man*), утверждал, что «пока фильм снимался, ни того, ни другого поблизости не было» (22). Тем не менее не подлежит сомнению факт, что Губер и Питерз имели непосредственное отношение к созданию самого кассового фильма в истории *Warner Bros.* — «Бэтмен» (*Batman*).

Недавние успехи *Guber-Peters Entertainment Company (GPEC)* и изысканные манеры Губера убедили *Sony* в том, что она нашла для своей студии подходящую команду руководителей, хотя Губер и Питерз только что подписали пятилетний контракт с *Warner Bros.* Это значило, что для того, чтобы заполучить энергичную парочку, *Sony* необходимо было выкупить их производящую компанию. Что *Sony* и сделала, заплатив 200 млн. долларов, то есть на 40 процентов больше реальной рыночной стоимости *GPEC*. Губер и Питерз поделили кругленькую сумму в 80 млн. долларов, образовавшуюся в результате продажи принадлежавших им акций, и как руководители студии должны были получать жалованье в 2,7 млн. долларов, долю в приросте рыночной стоимости предприятия и премиальный фонд в размере 50 млн. долларов (которым они могли распоряжаться по своему усмотрению) к концу пятилетнего срока.

Sony выложила за *Columbia Pictures* 3,4 млрд. долларов, а учитывая образовавшиеся долги, *Columbia* обошлась ей почти в 5 млрд. долларов (на 70 процентов выше номинальной стоимости). Затем глава *Warner Bros.* Стив Росс в последний момент отказался освободить Питерза и Губера от обязательств по заключенному с ними контракту, и *Sony* пришлось уступить *Warner*. (1) часть принадлежащих ей съемочных площадей *Columbia* в Бербанке в обмен на находившуюся в собственности *Warner* старую площадку *MGM*, которая располагалась в гораздо менее привлекательном Калвер Сити; (2) 50-процентную долю в акционерном капитале высокоприбыль-

ного клуба-магазина *Columbia House*, занимавшегося почтовой рассылкой музыкальных товаров; и (3) право транслировать содержимое фильмотеки *Columbia* по своим кабельным телесетям. Все считали условия соглашения «настолько невыгодными для *Sony*, что в течение нескольких недель в *Le Dome*¹ все только и говорили об этой сделке, которая получила кодовое название «месть за Перл-Харбор»» (23). Общая стоимость соглашения, по оценкам, превышала 500 млн. долларов.

Губер и Питерз начинают действовать

К моменту вступления в должности Губера и Питерза общие затраты *Sony* на приобретение *Columbia Pictures* достигли почти 6 млрд. долларов (24). Практически сразу же эти двое начали не считая тратить деньги направо и налево. Старая площадка *MGM*, доставшаяся *Columbia* от *Warner*, была подвергнута реконструкции, которая обошлась компании почти в 1 млрд. долларов. Офисы руководителей обновили, обставив их антикварными столами и стульями; стоимость одного предмета доходила до 26 тыс. долларов. Широкую огласку получил случай, когда Джон Питерз подписал смету в 250 тыс. долларов на отделку офиса одного из продюсеров — факт, который в беседе с нами он комментировать отказался (25).

Расходы, связанные с реализацией телевизионных проектов, а также производством и управлением, на протяжении следующих двух лет тоже росли как на дрожжах. Накладные расходы к 1991 году увеличились на 50 процентов и достигли отметки в 300 млн. долларов — примерно на 60 млн. долларов больше, чем у других крупных киностудий. Производственный бюджет компании составил 700 млн. долларов, что почти вдвое превышало соответствующие бюджеты конкурентов. В среднем создание одной кинокартины обходилось *Sony* в 40 млн. долларов, в то время как средний показатель по отрасли составлял 28 млн. долларов. Непомерные накладные расходы и высокая стоимость производства стали причиной возникших у компании проблем, когда в 1991 году объем кассовых продаж в целом по отрасли сократился на 25 процентов по сравнению с предыдущим годом; подобного удара киноиндустрия не испытывала на протяжении целых двадцати лет. Не наблюдалось стабильности и в управлении: у студии непрерывно менялись руководители, и каждый из них неизменно получал очень щедрое выходное пособие. Ушел даже Питерз (забрав 50 млн. долларов и средства на организацию новой продюсерской компании). Пресса не преминула обратить внимание на текучесть руководящих кад-

¹ Популярный среди голливудских знаменитостей ресторан. — *Прим. пер.*

ров *Columbia*; журнал *Spy* писал: «Самое модное развлечение в Голливуде — лотерея *Sony Lotto*, которая обещает быстрое обогащение удачливому игроку, который получает уведомление об увольнении со студии и чек на круглую сумму впридачу» (26).

Невзирая на огромные расходы и отсутствие порядка, Губер утверждал, что 2 млрд. долларов *Sony* потратила отнюдь не впустую: в 1991 году компания заняла первое место в отрасли по кассовым сборам (27). В действительности своими достижениями начала 90-х *Sony* во многом была обязана дистрибьюторским соглашениям, которые она заключила с двумя небольшими компаниями — *Castle Rock* и *Carolco*. (Половину своих кассовых доходов в 1991 году *Sony* получила за счет «Терминатора-2» (*Terminator 2*), который был снят *Carolco*.) Даже в ставший для компании лучшим 1992 год все 400 млн. долларов дохода от основной деятельности полностью ушли на уплату процентов и списания условной стоимости репутации и деловых связей. В конце концов наблюдавшийся в Японии экономический спад, уменьшение объема продаж техники *Sony* и подъем курса йены по отношению к доллару привели к тому, что из Токио послышались голоса, которые требовали от нового подразделения повышения эффективности.

Неутешительные итоги

Sony решила бросить все силы на производство самой ожидаемой картины 1993 года «Последний киногерой» (*The Last Action Hero*) с Арнольдом Шварценеггером. Кинофильм, на создание которого ушло 90 млн. долларов, должен был во всей полноте продемонстрировать синергию, порождаемую союзом формы и содержания: киностудия *Sony* снимала фильм на оборудовании ТВЧ, которое производила *Sony*, в фильме были широко представлены продукты *Sony*, звуковую дорожку к фильму выпустила компания *Sony Music*, премьерный показ фильма состоялся в кинотеатрах *Sony*, оборудованных патентованной системой объемного звучания *SDDS*. В наличии было все, кроме одной важной вещи: фильм, который вошел в число самых дорогих проектов в истории кинематографа, потерпел коммерческую неудачу. За «Героем» последовал ряд менее шумных, но тем не менее достаточно болезненных провалов, и деятельность студии оказалась парализована. Начиная с весны 1994 года Губер на протяжении почти шести месяцев не одобрил к производству ни одного сценария. Из двадцати шести картин, которые компания выпустила в 1994 году, семнадцать оказались убыточными; общие убытки *Sony* от кинопроизводства в этом году составили 150 млн. долларов.

Терпение *Sony* наконец истощилось. Двадцать девятого сентября 1994 года Губер «ушел в отставку», не преминув реализовать еще одну последнюю «макровозможность», а именно — получив компенсационный пакет размером в 275 млн. долларов, который включал в себя годовое жалование, оценивавшееся в 5-10 млн. долларов. Рыночная доля *Sony Pictures*, которая значительно увеличилась в 1991-92 годах, вернулась к уровню 1989 года, а финансовый ущерб еще только предстояло подсчитать. Эпоха Губера — Питерза окончательно завершилась в ноябре 1994-го, когда *Sony объявила* о списании 3,2 млрд. долларов; в результате акционерный капитал компании уменьшился почти на 25 процентов. Вскоре после этого президент *Sony USA* Мики Шульхоф был смещен со своего поста, а *Sony* приступила к реорганизации работы своего кинопроизводящего подразделения. На вопрос, что бы, по его мнению, нужно было сделать иначе, Шульхоф ответил: «Наверное, им стоило поменять руководство» (28).

Эпилог

Чему нас может научить история о том, как *Sony* купила *Columbia Pictures*? Да, она вложила в киностудию чудовищное количество средств; и да, она доверила управление студией двум «аборигенам» из Голливуда и практически отказалась от всякого контроля за их деятельностью, и за это ей пришлось дорого заплатить. Интересно, однако, понять логику, которая привела к заключению этой сделки. Мы помним, что *Sony* — тогда, как и сейчас — была прежде всего компанией по производству электронного оборудования. При этом ее руководители считали, что обязательным условием продвижения новых технологий является наличие содержательного компонента, представленного в соответствующем формате. Эта логика естественным образом вытекала из опыта, приобретенного компанией в процессе вывода на рынок видеомагнитофона стандарта *Betamax* и компакт-диска. Поскольку потребители отдавали предпочтение стандарту *VHS*, киностудии начали записывать фильмы именно в этом формате, и *Betamax* приказал долго жить. Проигрыватели компакт-дисков, с другой стороны, завоевали признание покупателей благодаря тому, что *Philips* (которой принадлежала *PolyGram Records*) и *Sony* (через *CBS Records*) активно продвигали этот продукт на рынках Японии, Европы и США.

Безусловно, доступность записей играет большую роль в деле популяризации воспроизводящего оборудования. Тем не менее существует и другая движущая сила, которая хотя и упоминалась некоторыми руководителями *Sony*, но никогда не принималась в расчет при построении глобаль-

ных стратегических планов. Утот существенный фактор, о котором говорил бывший председатель правления *Sony* Акио Морита, — создание «семьи». Анализируя произошедшее с *Betamax*, Морита понял, что *Matsushita* победила потому, что сумела привлечь на свою сторону больше союзников, подорвав тем самым позиции *Sony* и превратив *Betamax* в малоупотребимый стандарт. В данном случае наличие записей соответствующего формата стало следствием успешных альянсов, заключенных *Matsushita*: видеомagneтофоны *VHS* лидировали на рынке электронного оборудования, поэтому производители видеоматериалов записывали свою продукцию именно в этом формате.

Самый интересный момент заключается в том, что приобретение *Columbia Pictures* имело смысл только в том случае, если мы будем следовать логике «наличия записей», а не логике «создания семьи». Ведь *Columbia Pictures* сама по себе не обладала таким влиянием, чтобы определять предпочтения рынка и склонять мнение потребителя в пользу оборудования, производимого *Sony*. Руководители *Sony* считали, что контроль над киностудией станет решением старой проблемы, погубившей *Betamax*, и поможет компании продвигать новый формат ТВЧ и новый восьмимиллиметровый видеоформат. К несчастью, уроки, которые компания извлекла из своего прошлого, оказались неполными и вводящими в заблуждение. Наличие материалов, записанных в нужном формате, было следствием, а вовсе не причиной рыночного господства (29).

Порой стратегические промахи объясняются неправильным пониманием причинно-следственных связей. А иногда проблемы, сопровождающие слияния, возникают под влиянием субъективного фактора. Наша следующая история служит доказательством того, какую большую роль в деле успеха или неуспеха компании могут сыграть личные качества ее руководителя.

Сказание о братьях Саатчи

ШАГНИТЕ НА КРАЙ. На
вершине стоим. ШАГНИТЕ
НА КРАЙ! Может, взлетим?
ШАГНИТЕ НА КРАЙ!!! И
шагнули они. Он подтолкнул.
В небо дверь распахнул (30).

От крохотного лондонского агентства до самой большой рекламной машины в мире всего за шестнадцать лет. От эскизов рекламных объявлений до консультаций по самому широкому кругу вопросов: система оплаты труда, отбор присяжных, стратегии работы с недвижимостью, компьютерные системы... От бедных иммигрантов из Ирака до влиятельных членов партии Тори. Морис и Чарльз Саатчи заново переписали существовавшие правила и построили великую компанию, упадок которой, в стиле классической греческой трагедии, был обусловлен ее собственными недостатками. >

Пленных не брать 2

С самого начала они вели себя крайне агрессивно. Они не стали вступать в Британскую ассоциацию рекламы, которая боролась за соблюдение этических норм и запрещала своим членам переманивать у конкурирующих фирм клиентов, и Морис, не таясь, обрабатывал перспективных клиентов, а Чарльз с гордостью сообщал отраслевым журналам о новоприобретенных заказчиках. Будучи неопытными новичками, они, не раздумывая, подавали заявки на приобретение других лондонских агентств, вне зависимости от величины и стоимости последних.

Кем были эти братья, для которых не существовало пределов или границ? О Чарльзе говорят как о «динамичной и предприимчивой натуре», «выдающемся человеке» и «гениальной творческой личности» (31). Он начал свою карьеру в рекламном бизнесе, когда ему было восемнадцать лет, получив должность офисного работника в небольшом лондонском агентстве. Некоторое время спустя он перешел в *Collett Dickenson Pearce*, которое в те времена считалось самым прогрессивным рекламным агентством Лондона. Здесь он быстро завоевал репутацию творческого человека и вскоре покинул компанию для того, чтобы начать свой собственный рекламный бизнес. Морис в союзе братьев играл роль администратора и специалиста по заключению сделок. Он учился в Лондонской школе экономики, где получил степень в области социологии, а затем занимался вопросами развития бизнеса, работая в одном из специализированных журналов. Братья объединили усилия в 1970 году и организовали фирму *Saatchi & Saatchi*, приняв в штат девять человек, которые обосновались в маленьком офисе, расположенном в Сохо. Чарльз отвечал за творческую составляющую; Морис занимался продажами, финансовым контролем и разработкой долгосрочной стратегии.

Вместе они демонстрировали блестящее умение находить талантливых работников и создавать оригинальные рекламные продукты. В 1975 году

их агентство явило миру знаменитую рекламу, созданную по заказу Британского совета по санитарному просвещению. Реклама была посвящена теме планирования семьи: «беременный» мужчина с озабоченным выражением лица, ниже надпись: «Был бы ты более осторожен, если бы забеременеть мог ты?» Очень скоро на *Saatchi & Saatchi* посыпались разнообразные награды за креативность в рекламе, что, в свою очередь, способствовало привлечению в компанию известных своим новаторским подходом специалистов. Добавьте сюда готовность братьев платить самую высокую по отрасли заработную плату и все возможности для свободного творчества — и вы поймете, почему менеджеры и рядовые сотрудники годы спустя вспоминают старые стихи, которые звучали как призыв к действию, говорят о «колдовской атмосфере» (32) и о том, что «для них люди были готовы на все» (33). Нам довелось услышать даже такую, возможно, не слишком правдивую историю: компания хотела вернуть в свои ряды талантливую сотрудницу, которая перешла на работу в другое агентство; после долгих переговоров женщина сказала: «Хорошо, я вернусь обратно, но мне нужна машина... и обязательно красного цвета». Когда она вновь пришла на работу в *Saatchi & Saatchi*, возле офиса она увидела красную машину... красную машину марки *Ferrari* (34). •

Видение Saatchi & Saatchi: быть «номером один»

Что такое «быть «номером один»»? Для братьев Саатчи это означало «стоять на вершине мира», «быть лучше всех» и «сделать так, чтобы все знали о том, что ты победил». Чтобы превратиться в «номер один», их компания должна была стать больше, лучше, могущественнее и влиятельнее, чем все остальные. На это ушли годы, но в конце концов братья все же сумели реализовать свои мечты, по крайней мере, в рекламном бизнесе. Попробовав в 70-х свои силы на нескольких английских агентствах, в 1982 году *Saatchi & Saatchi* сделала решительный шаг и приобрела старое рекламное агентство, имевшее солидную репутацию — *Compton Advertising*. Эта сделка открыла шлюзы, и братья бросились скупать агентства на просторах Европы и Америки.

К 1986 году *Saatchi & Saatchi* завоевала славу лучшей компании, занимающейся глобальной рекламой, и собрала под свое крыло несколько крупнейших рекламных агентств. В частности, за 450 млн. долларов собственностью компании стало агентство *Ted Bates*; эта сделка вывела *Saatchi & Saatchi* на передовые позиции мирового рекламного рынка. Однако братья настолько сосредоточились на поглощении все новых и новых компаний, что проблемы интеграции и даже вопросы цены отошли далеко на

второй план. Например, в результате одного из слияний клиентами компании одновременно оказались две конкурирующие фирмы, что привело к очевидному столкновению интересов. Это стоило *Saatchi & Saatchi* контракта с таким крупным заказчиком, как *Colgate-Palmolive*.

Вообразите себе компанию, которая скупает по всему миру фирмы, оказывающие профессиональные услуги, не утруждая себя при этом встречами с руководителями этих фирм, не задумываясь о том, как ее новые приобретения впишутся в уже существующую организационную структуру и как они будут взаимодействовать с остальными ее подразделениями, и не слишком заботясь о том, в какую сумму обходятся ей эти сделки, — перед вами *Saatchi & Saatchi* в период ее расцвета. Не менее тревожным симптомом было и то, что компания не сумела поделиться с поглощенными предприятиями своим основным преимуществом — не смогла привить им отличающую *Saatchi & Saatchi* идеологию победителей и нестандартность мышления. Вполне вероятно, это произошло потому, что в своем агентстве братьям Саатчи удалось создать нечто слишком яркое, слишком значительное и культоподобное, чтобы его можно было легко перенести на другую почву. Резюмируя, обратимся к мнению одного из руководителей: «Стратегия поглощений, реализуемая *Saatchi & Saatchi*, отличалась крайней непродуманностью» (35).

Несмотря на все перечисленные упущения, в целом братья выполнили поставленную перед собой задачу, и результат их трудов оказался весьма впечатляющим. Десятилетний покупательный марафон сделал *Saatchi & Saatchi* самым большим рекламным агентством в мире. Годовая выручка компании достигла 7,5 млрд. долларов, в пятистах офисах *Saatchi & Saatchi*, которые располагались в шестидесяти пяти странах мира, работало восемнадцать тысяч сотрудников. *Saatchi & Saatchi* приобрела тридцать семь фирм, заплатив за них более 1 млрд. долларов, и в 1987 году стала первой компанией в мире, зарегистрированной сразу на трех крупнейших фондовых биржах: токийской, лондонской и нью-йоркской.

Снедаемые демоном гордыни

Что вы станете делать, если ваша цель — быть «номером один»? Заметьте, братья никогда не уточняли: «Номером один в рекламе», они говорили просто «номером один». И вот в середине 80-х *Saatchi & Saatchi* форсировала темпы своего роста, теперь уже за счет поглощения консультационных и телекоммуникационных фирм. Начав с *Hay Group*, занимавшейся консультированием по вопросам выплат и компенсаций, *Saatchi & Saatchi* потратила сотни миллионов фунтов стерлингов и скупила двенадцать кон-

салтинговых компаний. Затем, в 1987 году, она сделала решительный шаг и попыталась приобрести *Midland Bank PLC*. Сделка не состоялась, но братья дали понять, что это была вовсе не первая попытка *Saatchi* стать участником международных денежных игр (36). Один из аналитиков вздохнул по этому поводу: «Нет смысла притворяться, что здесь можно заметить хотя бы намек на синергию». Рынок отреагировал падением курса акций *Saatchi* на 8,2 процента (37).

Здесь вы можете задать резонный вопрос: в чем заключался смысл этих действий? Почему консалтинг, откуда банковское дело? Отвечает Морис Саатчи: «Мы не стесняемся признавать, что хотели бы добиться рыночного превосходства в каждом секторе экономики» (38). Вероятно, мнение о том, что «больше всего на свете они хотели, чтобы о них говорили» (39), не лишено справедливости. Так или иначе, очевидно, что «мечта» *Saatchi & Saatchi* не имела абсолютно никаких границ. Поэтому переход от приобретения всех попадающих в поле зрения рекламных агентств к поискам новых объектов для поглощений в секторе банковских и консультационных услуг (для работы в котором братьям не имели ни склонностей, ни необходимой подготовки) был для компании совершенно естественным шагом.

В братьях Саатчи, даже в большей степени, чем в Питере Губере и Джоне Питерзе из *Sony Pictures*, успех выявил глубоко скрытые дефекты личности, которые они оказались не в состоянии держать под контролем. Общение с верхушкой британского общества, дружба с самыми влиятельными политическими деятелями страны приобрели для Саатчи более важное значение, чем управление обычным рекламным агентством, пусть даже и крупнейшим в мире. Даже перспектива стать самой большой компанией в мире, занимающейся оказанием профессиональных услуг, неспособна была удовлетворить амбиции братьев, потому что, как любил говорить Морис, «недостаточно просто одержать победу, нужно еще нанести поражение остальным» (40).

Так же как в случаях с *Quaker* или *Sony*, невозможно понять логику слияний и поглощений или корпоративную стратегию как таковую, не поняв психологии руководителей и людей, которые определяют порядок функционирования организации. Личные качества братьев оказывали сильное влияние на атмосферу в основанной ими компании, и это влияние имело как позитивные, так и негативные стороны. Разговаривая с людьми, которым довелось работать в «старой» *Saatchi & Saatchi*, мы не раз слышали вариации на темы «нет ничего невозможного», «люди готовы были сделать для агентства все что угодно» и «братья были гениями креатива, выдающимися предпринимателями, динамичными натурами» (41).

Это влияние усиливалось и проявляло свои новые грани, по мере того как компания добивалась все больших успехов и характер братьев Саатчи постепенно менялся. Люди стали говорить: «Они отказываются подчиняться общим для всех правилам», «Решимость стать первыми оттеснила все остальное на второй план», «Они не понимали принципов управления компанией» и даже: «Они просто сумасшедшие» (42). Внимание руководителей сконцентрировалось на росте и только росте компании, следствием чего стало большое количество принципиальных ошибок, сопровождавших бесконечные слияния и поглощения. Лидеры *Saatchi & Saatchi* гнались за званием «номер один», система стимулирования ответственных руководителей была нацелена на повышение количества заключаемых сделок, и фирма осуществляла одно поглощение за другим, не уделяя никакого внимания тому, чтобы освоить искусство слияний и поглощений. Компания страдала не только из-за отсутствия логически обоснованной стратегии (вспомните о планах *Saatchi* по отношению к компаниям, занятым в сфере консалтинга и банковских услуг, напрочь лишенным всякого синергетического потенциала), но и из-за пренебрежения к вопросам предварительной экспертизы и интеграции. История *Saatchi & Saatchi*— это история о фантазии без границ, о безмерном самомнении и готовом на все честолюбии, которая должна стать назиданием для других руководителей, одержимых непреодолимой тягой к соперничеству и борьбе за выполнение невыполнимых целей.

Расплата

В июне 1989 года *Saatchi & Saatchi* выставила на продажу свое консультационное подразделение. Это было официальным признанием несостоятельности стратегии мегароста. Ситуация осложнилась с наступлением экономического спада, первые признаки которого появились в середине 89-го, а пик пришелся на начало 90-х. Кризис нанес по позициям *Saatchi* сокрушительный удар. Доходы резко понизились, задолженность возросла, а акции потеряли 98 процентов своей стоимости. Братья призвали на помощь специалиста по финансовому оздоровлению Роберта Луи-Дрейфуса. Многочисленные мероприятия, направленные на снижение затрат, и продажа двенадцати дочерних компаний позволили *Saatchi & Saatchi* продержаться на плаву еще пять лет. В какой-то из ненастных дней, наступивших для компании, погас и ее знаменитый творческий огонек. И (может быть, к лучшему) случилось так, что протесты акционеров в конце концов вынудили Чарльза и Мориса Саатчи покинуть в декабре 1994 года компанию, которую они основали двадцать четыре года назад.

Возвращение Саатчи

Могут ли генералы поверженных армий получить второй шанс на победу? Способны ли руководители сделать правильные выводы из собственных ошибок? Чудесное возрождение братьев Саатчи, в особенности младшего из них — Мориса, наверняка станет одним из самых неожиданных возвращений в истории современного делового мира. Меньше чем через год после ухода из названной их фамилией компании братья организовали новое агентство *M&C Saatchi*, которое быстро стало уводить клиентов у *Saatchi & Saatchi*. Свои заказы братьям передали *British Airways*, *Qantas* и консервативная партия Великобритании. Угасший было творческий огонек возгорелся вновь. В 1996 году *M&C* завоевало на Международном фестивале рекламы в Каннах звание «Агентство года» (43).

Семь лет спустя братья Саатчи снова заняли достойное место среди мировой рекламной элиты. В настоящее время *M&C Saatchi* имеет двенадцать офисов в четырех частях света, на него работают около 550 сотрудников, ежегодная выручка компании составляет 600 млн. долларов (44). *M&C* является восьмым крупнейшим рекламным агентством в мире, по этому показателю она отстает от старой *Saatchi & Saatchi* всего на три позиции. *M&C Saatchi* продолжает завоевывать различные отраслевые призы. В 2000 году компания, в частности, получила престижную награду «Агентство года», присуждаемую журналом *Campaign*. Морис, который управляет деятельностью компании (в последнее время Чарльз не всегда принимает активное участие в работе агентства), нашел *M&C* партнера — занимающуюся оказанием международных медиа-услуг французскую фирму *Publicis*, которую возглавляет генеральный директор Морис Леви.

Старое агентство несколько оправилось после былых потрясений, хотя на протяжении ряда лет оно оставалось игроком второго уровня. Ему пришлось пройти через целый ряд организационных преобразований, которые были направлены на упорядочение разношерстной группы агентств, собравшихся под одним корпоративным зонтиком. В июне 2000 года компания *Saatchi & Saatchi* была куплена французской рекламной группой *Publicis* (которая уже была к тому времени партнером *M&C Saatchi*). Образовавшееся в результате сделки рекламное агентство стало пятым по величине в мире. Что еще более интересно, существует вероятность, что Леви когда-нибудь воссоединит *Saatchi & Saatchi* с новым детищем братьев Саатчи — *M&C Saatchi*.

Беседуя с репортером английской газеты *Independent*, Морис Саатчи так отозвался о том, что произошло с ним и его компанией:

У нас (тех, кто работает в M&C Saatchi) нет таких прямолинейных амбиций [которые были у Saatchi & Saatchi]. Мы не стремимся к тому, чтобы занять верхнюю строчку в рейтингах или стать крупнее, чем кто-то другой. Я научился ценить то, что у меня есть, и не тратить силы на бесконечную погоню за следующей и следующей призрачной целью. Я страдал от... неуверенности и паранойи. Перечисление моих ошибок и упущений выльется в список длиной с каталог Британской библиотеки. Гордыня? Да, это, пожалуй, подходящее слово (45).

Слияния и поглощения: стратегические ошибки. Стремление к синергии или просто гордыня?

Тот, кто изучает истории неудачных поглощений, часто становится свидетелем нелогичных и запутанных действий. *Quaker* (или, скорее, Смитбург и остальные) совершила ошибку; за время пребывания под крышею *Quaker* компания *Snapple* потеряла три четверти своей стоимости. *Sony* (Шульхоф, а позднее Губер и Питерз) совершала ошибки; последствия приобретения *Columbia Pictures* вылились для *Sony* в списание 3,2 млрд. долларов со своих счетов. Братья Саатчи, гениальные в вопросах рекламного бизнеса, но совершенно лишенные логики и интуиции в вопросах приобретения новых компаний, совершали ошибки; покупательная лихорадка S&S привела компанию к порогу банкротства. Анализ допущенных этими руководителями ошибок помогает понять, как добиться успеха в деле слияний и поглощений.

Почему так трудно осуществлять синергию и создавать стоимость?

Жан-Мари Мессье занимался коммунальным водоснабжением. Он снабжал французов водой — до тех пор пока не обратил свой взгляд на сферу развлечений и не начал скупать самые разнообразные компании, в числе которых оказались *Seagram* (вместе с которой он получил *Universal Studios* и *Universal Music*), группа платных телеканалов *Canal Plus*, группа мобильной телефонии *Cegel*, *USA Network*, *Houghton Mifflin* и целый ряд телефонных компаний, разработчиков программного оборудования и мультимедийных фирм. Генеральный план заключался в следующем: объединить в одной структуре производителей развлекательного содер-

жания и тех, кто может обеспечить беспроводную передачу информации, получив в итоге мощную вертикально интегрированную медиа-империю. К несчастью, мечта оказалась прекрасней реальности, и сведение отдельных компонентов в единую *Vivendi International* не принесло ожидаемого синергетического эффекта. Цена ошибки — уничтожение миллиардов долларов стоимости, принадлежащей акционерам, и потеря Мессье руководящего поста.

Азы синергии. Синергия — увеличение эффективности компании, образовавшейся после слияния более мелких компаний, по сравнению с суммарной эффективностью ее частей до объединения — достигается за счет снижения издержек или увеличения доходов. В 1997 году произошло слияние компаний *Boeing* и *McDonnell*, в результате которого *Boeing* смогла использовать не полностью загруженные линии *McDonnell* и ее производственные мощности по изготовлению инструментов. В 1994 году компания *Eaton* приобрела подразделение *Westinghouse*, которое занималось производством распределительно-управляющего оборудования, и это позволило ей провести консолидацию своих заводов и продуктов. И в том и в другом случае синергия, выразившаяся в снижении затрат, играла важную роль в стратегической логике сделки.

Что касается увеличения доходов, то при осуществлении поглощения руководители иногда пытаются увеличить их путем кооперирования взаимодополняющих активов. Так, когда *Unilever* купила *Ben & Jerry's Ice Cream*, она использовала свою международную распределительную сеть для обеспечения доступа продуктов *Ben & Jerry's* на мировые рынки. Решение *Sony* приобрести *Columbia Pictures* было основано на убеждении, что доступность содержательного компонента будет способствовать росту продаж электронной аппаратуры. Руководители *Quaker* считали, что смогут применить свои маркетинговые наработки во благо *Snapple*, что приведет к значительному увеличению доходов. Хотя практически все поглощения планируются с целью реализации синергии в том или ином ее воплощении, эти планы отнюдь не всегда удается претворить в жизнь.

Вопросы масштаба. Первое, что нужно запомнить о синергии, — это то, что добиться ее почти всегда гораздо труднее, чем это кажется на первый взгляд. Чем масштабнее ожидаемый синергетический эффект, тем сложнее стоящая перед компанией задача. Когда сделка имеет ограниченный синергетический потенциал (скажем, в случае, если у двух компаний частично совпадают направления деятельности или круг потребителей), достигнуть общего полезного результата будет сравнительно просто. Напри-

vier, не так уж тяжело объединить казначейские услуги с юридическими, хотя и выгода от такого слияния будет достаточно скромной. По мере того как синергетический потенциал становится больше, добраться до вожделенной золотой жилы становится гораздо сложнее. *Vivendi* так и не смогла вычислить, каким образом ей извлечь выгоду из комбинации усилий собранных ею компаний; казалось бы, содержание и каналы для распределения этого содержания можно объединить в гармоничный союз, вот только как этого добиться? Найти ответ на этот вопрос компании не удалось.

Временная составляющая. Притом, что понятие дисконтированной стоимости является одним из базовых экономических понятий, порой руководители как будто забывают о том, что экономия на издержках, полученная через три года после поглощения, это вовсе не то же самое, что немедленная экономия. Синергия, для реализации которой нужно приложить огромное количество усилий и, соответственно, потратить много времени, приносит меньше выгоды, чем синергия, которая проявляется в течение более короткого периода. Когда перспективы, рисовавшиеся в момент заключения сделки, оказываются по прошествии времени гораздо менее радужными, рынок, как правило, взимает за это свою цену. *AOL Time Warner* убедилась в этом, когда оказалось, что обещанному генеральным директором Джеральдом Левином увеличению потока наличности на 1 млрд. долларов не суждено стать реальностью.

За синергию нужно платить. Реализация синергии — это вовсе не бесплатный процесс. Расходы на структурное сокращение, время, затраченное на координацию усилий различных подразделений, стоимость переподготовки и перераспределения персонала, рост накладных расходов в период осуществления интеграции — на все это требуются дополнительные средства. Список издержек, связанных со слияниями и поглощениями, не ограничивается вышеперечисленными пунктами; но именно эти затраты играют наибольшую роль в деле достижения синергии. На практике средства, затраченные на осуществление синергии, зачастую в два-три раза превышают годовой объем суммарной выгоды, которую обеспечивает полученный синергетический эффект.

Отрицательная синергия. Когда *Sony* покупала *Columbia Pictures*, она рассчитывала на получение синергетического эффекта, однако сделка не принесла желаемого результата. Почему? Производителями электронного оборудования и производителями аудио- и видеозаписей двигают разные побудительные мотивы, у них разная идеология; с какой стати одному идти

на компромисс в интересах другого!¹ Гак, несмотря на то что *Sony* оказалась собственником богатой коллекции записей, компании не удалось добиться широкого распространения своих цифровых аудиокассет и мини-дисковых форматов на территории США. Эта неудача объясняется, в том числе, и тем, что руководители «программного» подразделения опасались, что цифровая запись информации предоставит больше возможностей для нелегального копирования. Проблему координации обострили коренные различия в оплате труда, трудовой этике, и даже разное географическое положение (производители электронного оборудования находились в Японии, производители записей — в Нью-Йорке). В 1998 году *Sony Music Entertainment* выступила против планов *Sony Electronics* выпускать портативные воспроизводящие устройства формата *MP3*. Ставшая следствием этого сопротивления заминка привела к появлению новых конкурентов как на рынке *MP3*-проигрывателей, так и на рынке цифровых записей.

Как понять, есть ли смысл в новом приобретении?

Начнем с первого правила: поглощение должно иметь место только в том случае, если оно существенным образом способствует реализации общей стратегии компании. Руководитель должен быть в состоянии аргументировано доказать, что благодаря данной сделке компания улучшит свои рыночные позиции.

Второй вопрос, на который следует получить ответ, — превышает ли стоимость, создаваемая в результате объединения активов, стоимость, уничтожаемую в ходе этого объединения. Именно об этом думал генеральный директор *AOL Time Warner* Ричард Парсонз, когда во время кризиса 2002 года говорил: «Целое должно быть — и, благодаря усилиям нашей руководящей команды, будет — больше, чем просто сумма отдельных его частей» (46).

Принимая во внимание тот факт, что синергия нередко бывает отрицательной, нужно понять, как можно скомпенсировать негативные последствия сделки и добиться общего положительного эффекта. По существу, чтобы сделка прошла тест на создание стоимости, полученная в результате этой сделки экономия и рост доходов должны в сумме превышать все затраты на ее реализацию. Ключевые вопросы этого теста: каким образом контролирующая компания сможет добиться повышения эффективности, что может привести к уничтожению стоимости и как минимизировать эти затраты? Результаты теста на создание стоимости могут послужить основанием не только для слияния, но и для выделения. Например, после того как стало очевидно, что организационные рамки *3Com* сдерживают

развитие *Palm*, последняя в 2000 году «отпочковалась» от материнской компании. (Получив самостоятельность, *Palm* смогла использовать для привлечения специалистов фондовые опционы; будучи структурным подразделением *3Com*, она была лишена этой возможности.) Кроме всего прочего, названные компании, по сути дела, работали в разных секторах: *Palm* занималась карманными компьютерами, а *3Com*— сетевым оборудованием, и это также не способствовало возникновению синергии. Учитывая небольшой объем создаваемой стоимости и присутствие уничтожаемой стоимости, выделение *Palm* было рациональным решением.

Существует ли обоснование для заключения конкретной сделки? Цель приобретения новой компании и необходимость поглощения должны быть абсолютно понятны всем членам вашей организации. Обоснование сделки не только обеспечит мотивацию сотрудников, но и послужит ориентиром, указывающим путь к точке назначения в тот момент, когда процесс интеграции осложнится неизбежными проблемами, трудностями и неразберихой.

Являются ли слияния и поглощения вашей основной компетенцией? Преуспевающие компании всегда имеют круг основных компетенций, которые помогают реализовывать выбранные ими конкурентные стратегии. Соответственно, занимающиеся слияниями и поглощениями компании должны развивать основные компетенции, которые позволят им стать эффективными приобретателями. Эту задачу решить невозможно, если относиться к каждому приобретению как к явлению исключительному. Опыт, который приобретают люди, участвующие в конкретной сделке, необходимо фиксировать, передавать другим и дополнять знаниями, полученными в ходе осуществления последующих слияний и поглощений, как это делают *Cisco*, *GE*, *Eaton* и другие признанные специалисты в этой области.

Учитывает ли избранная вами стратегия слияний и поглощений особенности вашей организации? Стратегия слияний и поглощений должна разрабатываться с учетом возможностей компании, специфики ее человеческих ресурсов и общей конкурентной стратегии конкретной организации. То, что оказывается правильным решением в одном случае, может привести к поражению в другом. *Consoco* достигла больших успехов, покупая небольшие страховые компании и интегрируя их в единую систему. Объединение позволяло ей устранить дублирование, снизить накладные расходы и одновременно рационализировать вспомогательные процессы. Но

в 1998 году *Conseco* приобрела компанию *Green Tree*, и здесь отлаженная схема дала сбой. *Green Tree работала* в смежном секторе, она занималась не страховками, а кредитованием под залог имущества, хотя и обслуживала тот же самый потребительский сегмент с низким уровнем доходов, который являлся целевой аудиторией и для страхового продукта *Conseco*. *Conseco* столкнулась с незнакомой задачей: вместо привычной жесткой рационализации ей нужно было освоить искусство комплексных продаж, чего она сделать не смогла.

Что такое «дью дилидженс»?

Сделка *Quaker* по приобретению *Snapple*— классический пример отсутствия «дью дилидженс» или должной осмотрительности. Создание гибридной системы распределения, которую отвергли независимые дистрибьюторы, было центральным смысловым акцентом сделки. Однако, разрабатывая свои планы, *Quaker* не замечала ни того, что решающее слово остается именно за дистрибьюторами (подписанные со *Snapple* контракты давали им неоспоримое бессрочное право на распространение продуктов компании), ни того, насколько чуждыми были для дистрибьюторов-предпринимателей ее консервативные взгляды. Как заметил один из ведущих дистрибьюторов, «[в *Quaker*] просто не понимали принципов организации нашего бизнеса» (47). Существования проблемы не отрицает и сам Смитбург: «Я не виню дистрибьюторов. Ошибку допустили мы сами, потому что не смогли понять их, проникнуться их деловыми принципами и деловой культурой» (48).

Возможно, руководителей *Quaker* ослепили перспективы *Snapple* и излишняя уверенность в собственном умении работать с торговой маркой? Бывший генеральный директор *Triarc* Майкл Уэйнстайн, который занимался возрождением *Snapple* после перехода ее в собственность *Triarc*, сформулировал это так: «В *Quaker* считали, что трое ребят из Бруклина ненароком наткнулись на эту идею, которая оказалась чрезвычайно удачной. Нужно было только подключить к делу специалистов, и дела бы пошли еще лучше. В *Quaker* просто не осознавали, насколько предпринимательский характер носит весь этот бизнес» (49). Три года спустя после того, как *Snapple* была продана компании *Triarc*, Смитбург признал, что *Quaker* пострадала из-за отсутствия должной осмотрительности: «Все были слишком захвачены перспективой получения новой торговой марки, да еще такой популярной. Нам нужен был кто-то, кто мог бы взглянуть на ситуацию с другой стороны и обратить внимание на факты, которые говорили не в пользу этой сделки» (50).

Все, наверное, понимают, что такое «дью дилидженс». Уто процедура, которая дает гарантию, что вы не купите ни к чему не годный хлам. И уж если даже такие опытные люди, как Генри Силверман из *HFS*, могут стать жертвой бухгалтерских махинаций (которые имели место в *CUC International* и привели к тому, что *HFS* за слияние с *CUC* пришлось выложить акционерам 2,8 млрд. долларов), то всем нам нужно тем более внимательно относиться к возможным тревожным сигналам. В 1998 году австралийская страховая компания *AMP* купила компанию СЮ— всего через несколько дней после того, как *GIO* объявила о непредвиденных убытках, которые понесло ее отделение, работавшее в секторе перестрахования. В течение года эти убытки достигли уровня в один миллиард австралийских долларов (около 600 млн. долларов США). Когда в 1999 году *Mattel* планировала свою печально известную сделку по приобретению *Learning Company*, специалисты указывали на многочисленные предостерегающие знаки. Несмотря ни на что, *Mattel* выложила за покупку сумму, в 4,5 раза превышавшую объем годовых продаж *Learning Company*. То, что при всей очевидности тревожных симптомов эти сделки все-таки состоялись, в какой-то степени, вероятно, объясняется излишним оптимизмом и пылом руководителей высшего ранга. Однако здесь также просматривается пренебрежение важнейшими принципами должной осмотрительности, к рассмотрению которых мы и перейдем.

Детали. «Дью дилидженс» прежде всего означает внимание к деталям, которые в большинстве случаев только и ждут, чтобы вы обратили на них свой взор. Всегда имеется масса общедоступной информации обо всех открытых и о многих закрытых акционерных компаниях. Кроме того, ничто не мешает потенциальному покупателю провести свое собственное исследование. Сколько человек заняты на производстве интересующей вас компании? — Сосчитайте количество машин, припаркованных на фабричной автостоянке. Что представляет из себя офисное здание этой компании? — В муниципалитетах, как правило, можно познакомиться с планами офисных помещений. Каково финансовое состояние объекта вашего интереса? — Обратите внимание на такие внушающие беспокойство знаки, как сокращение инвестиций в новые проекты, снижение объема рекламы и уменьшение других дискреционных расходов, текучесть кадров. Насколько хороши предлагаемые компанией товары или услуги? — Купите, испробуйте, проведите инженерный анализ. Что думают о компании ее поставщики, конкуренты, дистрибьюторы, потребители? — Спросите у них самих. Если собеседник оказывается хорошим слушателем, люди, как правило, очень охотно рассказывают все, о чем им известно.

Не стоит торопиться. «Быстрее, быстрее и еще быстрее» — девиз современного делового мира. Но если его берет на вооружение руководитель, который планирует слияние или поглощение, это обычно не приводит к хорошим результатам. В 1999 году *Cisco* купила занятую в производстве волоконно-оптических материалов *Cerent*, заплатив за нее 7,2 млрд. долларов. По сообщениям, переговоры продолжались только три дня и заняли в общей сложности всего два с половиной часа. Однако за кажущейся быстротой стояли месяцы подготовительной работы. Упускающие это из виду новички могут подумать: «Если *Cisco* не требуется много времени на заключение подобных сделок, то почему бы не ускориться и нам?» На самом деле *Cisco* еще в 1998 году приобрела 9 процентов акций *Cerent* и получила возможность ближе познакомиться с компанией и ее научно-исследовательским подразделением. Генеральный директор *Cisco* Джон Чеймберз хорошо знал генерального директора *Cerent* Карла Руссо. *Cisco* отлично разбиралась в рыночных тенденциях и имела четкое представление о стратегической логике сделки. Большой опыт слияний в рамках индустрии высоких технологий и отлаженные интеграционные механизмы гарантировали своевременность и эффективность встраивания новой организационной единицы в общую структуру компании. *Cisco* заранее подготовила фундамент, необходимый для заключения этой сделки, именно поэтому она получила возможность столь быстро и успешно провести все необходимые переговоры. Подготовка сделок, как правило, занимает много времени. Очень много времени.

Занимайтесь сбором разведанных. Выбор за вами. Либо вы находите свои собственные источники информации, либо полагаетесь на инвестиционных банкиров, которые выявляют потенциальные объекты для поглощений. Вы можете побеседовать с поставщиками, потребителями, даже с конкурентами. На руководителей конкурирующих между собой подразделений всегда можно положиться в этом плане. Спросите у них, кто из игроков нужного вам сектора производит интересные продукты или услуги, кто отличается выдающимися организаторскими способностями и так далее. С другой стороны, вы можете выбрать в качестве советчика те справочники, которые кочуют по офисам Уолл-стрит и создаются с одной целью: заставить вас купить предприятия, которые выставлены на продажу по максимально высокой цене. Решать вам.

Многие фармакологические гиганты, а также фирмы, работающие в секторе высоких технологий (включая *Merck*, *Intel* и *Cisco*) приобретают небольшие пакеты акций недавно появившихся на рынке компаний, что обеспечивает им осведомленность о потенциале этих предприятий. По-

сколькo большинство из них являются закрытыми акционерными компаниями и нередко отличаются весьма скромными размерами, они часто выпадают из поля зрения даже самых лучших специалистов по сбору оперативной информации. Подобные вложения или альянсы — это опцион, который можно использовать в момент, когда соответствующая рыночная возможность достигнет критической массы. Кроме того, компании, имеющие на своем счету несколько успешных поглощений, создают себе определенную репутацию, которая вовлекает в их орбиту потенциальных продавцов. Репутация имеет очень большое значение, поскольку потенциальные продавцы вполне могут побеседовать с руководителями ранее приобретенных компаний, чтобы узнать, как именно развивались события. Позаботьтесь о том, чтобы эти руководители могли рассказать тем, кто обратится к ним, только хорошее.

Интеграция: тысяча смертельных ошибок

«Неумение интегрировать новое подразделение в существующую структуру самым губительным образом влияет на итоги слияния». Сколько раз нам говорили об этом. От ошибок не застрахован никто. Даже слияние империи Стивена Коуви (автора книги «Семь привычек высокоэффективных людей» (*The 7 Habits of Highly Effective People*)) с фирмой, которую возглавлял крупнейший специалист в области управления временем Хайрам Смит, и образование в 1997 году компании *Franklin Covey* не обошлось без целого ряда типичных ошибок: отдельные штаб-квартиры для каждой из двух частей компании; разница в обращении с персоналом; мысленное разделение на «мы и они», которое заставляло обе стороны продолжать действовать так, как будто они все еще являлись разными компаниями, на протяжении всего времени, пока проходили проверку новые структуры. Результатом всего этого стал отрицательный синергетический эффект. Накладные расходы возросли с 35 процентов от уровня продаж в год, предшествовавший слиянию, до 40 процентов в следующем году.

Вспомните, как проходила интеграция в случаях с *Quaker*, *Sony* и *Saatchi & Saatchi*. *Quaker* разрывали на части все новые и новые проблемы, многие из которых можно было бы спрогнозировать, если бы компания более тщательным образом подготовилась к поглощению. Интеграцию *Sony* и *Columbia Pictures* тормозили различия в корпоративной культуре и несогласованность действий. *Saatchi & Saatchi* вообще старательно избегала интеграции во всех случаях, когда это только было возможно. Наши исследования показали, что проблемы с интеграцией слившихся единиц могут

возникать из-за того, что у организации отсутствует план действий на период, непосредственно следующий за моментом заключения сделки, из-за межкультурных конфликтов, а также из-за того, что у вновь образовавшейся компании неожиданно выявляются не предусмотренные в прогнозах слабые места.

Сделка заключена. Что делать дальше?

Не теряйте времени. Чем дольше тянется процесс реорганизации, тем выше риск потерять все преимущества, которые обещает запланированный вами синергетический эффект. К счастью, сделки приобретения дают покупателю определенную временную фору. Так, он может эффективно использовать то время, которое проходит между оглашением сделки и ее оформлением. Этот период порой растягивается на несколько недель и даже на несколько лет (в том случае, если в дело вмешиваются органы по контролю за соблюдением антитрестовского законодательства). Это самое подходящее время для начала преобразований и разработки подробного плана сведения отдельных составляющих в единое целое. Именно так в 1994 году поступила компания *Eaton*, которая ждала заключения антитрестовских органов относительно приобретения одного из подразделений *Westinghouse*. *Eaton* провела подробную аттестацию каждого завода, каждой категории и каждого типа продуктов — в общей сложности несколько тысяч позиций, — что позволило компании приступить к объединению и начать рационализацию всех процессов сразу же после официального оформления сделки.

Назначьте ответственного за интеграцию. Он станет лично отвечать за интегрирование приобретенной единицы в организационную структуру компании и будет располагать соответствующими полномочиями. Часто ответственным за интеграцию назначают менеджера, который первым заметил возможность приобретения и который, соответственно, больше остальных воодушевлен фактом реализации сделки и перспективами, открывающимися перед компанией. Например, в *Cisco* руководитель подразделения, который выдвигает предложение о покупке какой-либо компании, должен быть готов к тому, чтобы фактически взять на себя ответственность за проведение сделки, успешную интеграцию и эффективную работу нового подразделения.

Составьте подробный сценарий действий на первое время. Если вы возьмете пример с легенды американского футбола — тренера команды *San*

Francisco 49ers Билла Уолша, который составлял подробный план игры, и заранее распишете все осуществляемые в рамках интеграции процессы, вы оставите себе больше времени и «мыслительного пространства» для решения проблем и вопросов, возникновение которых невозможно было предусмотреть заранее. Очень важно тщательно продумать схему начисления и выдачи первой заработной платы — нет лучшего способа продемонстрировать служащим приобретенной организации, что вам на них совершенно наплевать, чем устроить путаницу и беспорядок в день получения первого жалования, выплачиваемого объединенной компанией.

Создайте интеграционную команду. Сформируйте небольшую команду из энтузиастов объединения. Она станет ядром, которое сможет сплотить вокруг себя «виртуальную команду» функциональных специалистов (в области финансов, человеческих ресурсов, технического обслуживания, производства и информационных услуг). Эти команды приступят к активной работе после окончательного оформления сделки, но их заблаговременная организация поможет снизить уровень тревожности и неопределенности в рядах приобретаемой структурной единицы.

Начинайте готовиться к сюрпризам. Единственное, что можно с уверенностью сказать о любом объединении, — это то, что в его процессе вы обязательно столкнетесь с неожиданностями. Выбор ответственного, разработка сценариев, формирование интеграционных команд обеспечивают структуру и стратегию, которые гарантируют осмысленность предпринимаемых шагов. Однако ни в коем случае не стоит считать, что объединение может быть полностью управляемым процессом. Для «тушения» неизбежно возникающих «горячих точек» полезно иметь в запасе боевой резерв. Так, команды быстрого реагирования компании *Eaton* всегда готовы выдвинуться на место возникновения непредвиденной проблемной ситуации и оперативно устранить возникший «пожар».

Различия в корпоративной культуре

Когда *Daimler-Benz* и *Chrysler* объявили в мае 1998 года о слиянии активов на сумму 36 млрд. долларов, многие специалисты сочли это решение смелым и практически неосуществимым. Они отмечали, что данный шаг может привести к изменению облика всей мировой автоиндустрии. *Chrysler* должна была импортировать в Германию, в которой *Daimler-Benz* экспериментировала со своими *SmartCar*, опыт производства малолитражных машин. Инженерам с мерседесовских заводов, в свою очередь, предстояло

вдохнуть новую жизнь в торговую марку *Chrysler*, улучшить общее качество выпускаемых под этой маркой автомобилей и обогатить свои знания о таком классе автомобилей, как минивэны. Путем объединения усилий компании получали возможность сократить избыточные производственные мощности и вместе с тем обеспечить себе лидирующее положение на мировом рынке автомобилестроения, позволяющее на равных конкурировать с *GM, Ford и Toyota*. Однако прошли годы, прежде чем новый автогигант приблизился к реализации этих планов. Столь долгий путь в значительной степени объясняется тем, что интеграционный процесс существенно затрудняли многочисленные культурные барьеры.

Выплаты и компенсации. Жалованья, которые выплачивала руководителям высшего ранга *Chrysler*, в два-четыре раза превышали заработки их коллег из *Daimler-Benz*. В то же время топ-менеджеры *Chrysler* жестко ограничивали свои личные траты; руководители же компании *Daimler* экономить на этой статье не привыкли (в особенности если речь шла об оплате командировочных расходов). Это противоречие привело к бесконечным конфликтам по поводу номеров стоимостью 500 долларов в день и авиаперелетов на сверхзвуковом лайнере *Concorde*.

Стиль управления. Юрген Шремпп (генеральный директор *Daimler*) был энергичным, напористым, целеустремленным, эмоциональным и очень общительным человеком. Роберта Итона (генеральный директор *Chrysler*) отличали чувствительность, сдержанность и стремление держаться в тени.

Иерархия. У каждого руководителя *Daimler* была команда помощников, которые готовили для босса подробные докладные записки по всем принципиальным вопросам. Топ-менеджеры *Chrysler* привыкли полагаться на данные, полученные по собственным информационным каналам.

Управление финансами. Немцы судили об итогах своей деятельности в основном по величине годового дохода и не уделяли большого внимания квартальным показателям; из-за этого конец года часто сопровождался значительным подъемом активности. Американцы постоянно анализировали данные о текущем и прогнозируемом состоянии финансов, стараясь избежать сюрпризов любого характера.

Подобные расхождения корпоративных культур очень коварны, поскольку создают питательную почву для развития «интеграционных неврозов», которые только усугубляют существующие проблемы. Приведем несколько примеров таких неврозов, обнаруженных нами при изучении темы слияний.

«Неприсоединение любой ценой». Слияния в сфере здравоохранения, причиной которых в большинстве случаев является необходимость снижения издержек, обусловленная жесткой конкуренцией, давлением со стороны страховых компаний и сокращениями выплат в рамках государственной программы бесплатной медицинской помощи, нечасто сопровождаются реальной интеграцией значимых процессов. Это происходит из-за того, что огромное влияние на деятельность системы оказывает высший медицинский персонал. Подходящим примером может служить слияние двух бостонских больниц — *Beth Israel* и *Deaconess*. В этом случае на объединение двух анестезиологических отделений, например, ушло полтора года, причем анестезиологи из *Deaconess* предпочли оставить свои посты, так и не пожелав пойти на компромисс в вопросах графика работы, оплаты труда и управления отделением (51).

«Смотри, но не трогай». Зарубежные покупатели — в особенности если речь идет об очень крупных приобретениях — склонны проявлять удивительную пассивность в вопросах интегрирования своих приобретений в существующую организационную структуру. Останавливают ли их соображения о возможных политических осложнениях и неодобрительных отзывах прессы, или опасения, что они недостаточно хорошо понимают практику деловых отношений другой страны, но некоторые компании демонстрируют чересчур галантное отношение к проблемам интеграции. В течение пяти лет после покупки компании *Firestone* руководители японской *Bridgestone* не предпринимали никаких попыток внести изменения в высший руководящий состав приобретенной фирмы, несмотря на то что качество работы топ-менеджмента *Firestone* вызывало серьезные нарекания. К 1992 году общая сумма убытков достигла 1 млрд. долларов, что в конце концов вынудило *Bridgestone* ввести в руководящие структуры американского отделения своих людей, которые и принялись за устранение существовавших проблем. На модернизацию и расширение соответствующих процессов было потрачено около 1,5 млрд. долларов. К несчастью, неприятности продолжали преследовать это предприятие и на протяжении следующих лет. Сначала они были связаны с волнениями среди рабочих компании; эти события широко освещались средствами массовой информации и в 1995 году даже послужили поводом для вмешательства президента Клинтона. Позднее компании пришлось изъять из обращения большую партию шин, когда оказалось, что такие шины стали причиной нескольких автомобильных аварий с участием машин марки *Ford Explorer*.

«Не такие уж мы и разные». Иногда «интеграционный невроз» принимает противоположную направленность, и в таком случае кажущиеся незначительными различия в культуре и стиле управления вовсе не принимаются в расчет. Именно так произошло в 1995 году во время слияния шведской компании *Pharmacia* и американской фирмы *Upjohn*. У Швеции и США есть много общего, однако даже небольшие отличия в правилах и привычках могут иметь большое значение. В Швеции, например, принято уходить в отпуск в июле, но топ-менеджеры *Upjohn* ничего не знали об этой традиции и назначили на этот месяц целый ряд деловых встреч, что послужило поводом для недовольства их шведских коллег. Вдобавок к этому, американцы придерживались директивного, детально-ориентированного стиля управления, который плохо сочетался со шведской приверженностью к открытым дискуссиям и поиску консенсуса. Понадобились годы для того, чтобы выявить и устранить все камни преткновения, потому что ошибочные предположения о сходстве культур постоянно приводили к бесконечным разногласиям.

«Не надо нам никаких перемен». Большинство людей мечтает о стабильности и не любит изменений. Вряд ли стоит удивляться тому, что такое отношение к жизни проявляется и в сфере слияний и поглощений. Многие слышали историю о том, как инженеры компании *McDonnell Aircraft* обрели свои карандаши, удаляя ту часть, на которой было написано *Douglas* в результате слияния объединенная компания стала называться *McDonnell Douglas*). Даже руководители высшего ранга могут порой решить, что проще поддерживать статус-кво, а не приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Когда генерального директора *Daimler-Benz* *Opgeu* Шремппа спросили, правда ли, что немецкие топ-менеджеры из *Daimler* не добились успехов в понимании корпоративной культуры и особенностей деловой практики *Chrysler*, Шремпп назвал *Chrysler* «подразделением» и с раздражением отказался отвечать на дальнейшие вопросы о корпоративной культуре. «Принятый в компании стиль управления предполагает максимальную самостоятельность руководителей подразделений, — сказал Шремпп. — Мы всегда придерживались этого правила, оно действительно и в случае с *Chrysler*. Вот мой ответ на этот вопрос» (52).

1е забывают об очень важных участниках процесса

Интеграция приобретенных единиц — это сложная, отнимающая много времени и сил работа. На интеграцию уходит столько времени и сил, что [ногда в результате слияний страдают те, без кого компания просто не

может существовать. Углубившись в проблемы объединения, руководители начинают проявлять невнимательность к персоналу компании и к ее потребителям.

Потребители. При совершении слияния необходимо уделять особое внимание своим потребителям, в противном случае они уйдут от вас к конкурентам. Когда в 1998 году *Compaq* приобрела *Digital Equipment*, генеральный директор *Dell Company* Майкл Делл заметил: «Мне кажется, что эти ребята только что преподнесли нам большущий подарок» (53). DC//НС преминула воспользоваться этим подарком: пока *Compaq* занималась интеграцией нового подразделения, *Dell* сравняла свою долю рынка с рыночной долей конкурента. Неудивительно, что в 2002 году *Dell* с таким же энтузиазмом откликнулась на известие о слиянии *H-P* и *Compaq*. Когда несколько лет назад покупательная горячка охватила *Wells Fargo* и *Bank of America*, небольшие сберегательные банки, которые работали на территории Калифорнии, начали активно размещать в местных газетах рекламные объявления, обещавшие клиентам учет индивидуальных предпочтений каждого потребителя и персональное обслуживание, которого увлеченные слияниями и поглощениями гиганты обеспечить не могли.

Нужно приложить особые усилия к тому, чтобы объединение не привело к оттоку потребителей. Для предотвращения подобных неприятных последствий в компании *Eaton* существует как должность ответственного за интеграцию, так и должность операционного руководителя. Такое разделение гарантирует, что во время интеграционного процесса компания не станет уделять меньше внимания своим клиентам. На протяжении всего интеграционного периода следует регулярно отслеживать показатели потребительской удовлетворенности. Руководителям высшего ранга следует как можно раньше посетить самых крупных клиентов и объяснить им, какова цель данного слияния и какое значение оно может иметь для самих клиентов.

Персонал. Существует реальная опасность, что часть самых ценных ваших сотрудников расценит слияние как повод сменить место своей работы. В ходе объединения руководителям приходится решать так много самых разнообразных проблем, что они легко могут упустить из виду жизненно важные моменты, в результате чего компания потеряет очень ценных специалистов. Фирмы, которые оказывают профессиональные услуги, постоянно сталкиваются с проблемой удержания персонала. В 1997 году *Bank of America* (ранее известный как *Nations Bank*) приобрел за 1,3 млрд. долларов небольшой инвестиционный банк *Montgomery Securities*. Объединение

сиприближались многочисленными конфликтами между менеджерами разного уровня, что очень скоро привело к массовому исходу персонала. Компанию покинуло около сотни сотрудников *Montgomery*, которые перешли в фирму, организованную бывшим председателем правления *Montgomery Securities* Томом Уизелом. Каждый знает, что основной вопрос, который волнует всех менеджеров и сотрудников приобретаемой компании — «что будет со мной?». Ваш ответ на этот вопрос играет огромную роль в том, какое решение примет каждый из этих людей: останутся они или уйдут, будут сопротивляться изменениям и тормозить процесс или приспособятся к новым условиям и будут принимать активное участие в деятельности объединенной компании.

Губительная гордыня

Невозможно завершить разговор о слияниях, не затронув тему гордыни руководителей и эмоциональной составляющей сделок. Возьмем, к примеру, объединение *Sony* и *Columbia Pictures*. Обсуждая вопрос о цене приобретения, генеральный директор Акио Морита заявил: «Потраченные средства можно возместить. А вот талант или компания — это явления уникальные. В долгосрочной перспективе не так уж и важно, заплатим ли мы чуть больше или чуть меньше». Талант и компания, безусловно, — очень важные вещи, но рано или поздно такая логика может выйти за границы разумного. Питер Губер, комментируя переход *Columbia Pictures* в собственность *Sony*, заметил: «Каждую сделку сопровождает некий эмоциональный импульс. В определенный момент он достигает своей максимальной силы, и после этого заключению сделки уже ничто не может помешать» (54). Может быть, вам уже доводилось слышать что-то подобное?

Мэтью Хэйвард и Дональд Хэмбрик изучали проблему гордости и высокомерия руководителей высшего ранга. Их чрезвычайно интересное исследование доказывает, что спесь и гордыня топ-менеджеров влияют на то, какую цену возглавляемая этими руководителями компания платит за приобретаемые организационные единицы. Взяв за показатель уровня гордыни частоту хвалебных отзывов в средствах массовой информации и разницу между выплатами, получаемыми первым лицом компании и руководителем номер два, исследователи обнаружили, что с увеличением уровня гордыни растет и сумма затрачиваемых на поглощение денег. Например, каждая новая восторженная статья увеличивала выплачиваемую сумму в среднем почти на 5 процентов (55). Именно так и происходит: одобрительные публикации заставляют топ-менеджеров думать, что они могут позволить себе тратить больше средств — ведь они настолько умны,

что вернут все эти деньги с процентами. К сожалению, умным руководителям, возглавлявшим *Quaker*, *Sony* и *Saatchi & Saatchi*, на своем опыте пришлось убедиться, что осуществление слияний и поглощений — не такая простая задача, как они думали.

Что нужно помнить о слияниях и поглощениях

- Члены правления таких компаний, как *Enron* и *Tyco*, стали объектом критики из-за того, что безучастно взирали на разгорающиеся во вверенных им фирмах скандалы, вызванные махинациями с отчетностью. Однако члены правления должны нести ответственность и за совершение сделок, которые невозможно обосновать с позиций здравого смысла. *Saatchi & Saatchi* приобретает *Midland Bank*? Такая покупка попросту лишена всякой логики.
- Добиться синергии очень нелегко. Осуществляя предварительную оценку сделки, следует трезво оценить потенциально возможный синергетический эффект. При этом следует обратить особое внимание на риск возникновения отрицательной синергии, на влияние временного фактора и на предполагаемые затраты.
- Приобретая дом или автомашину, мы внимательно проверяем качество того, что мы покупаем. Точно так же нужно действовать и при покупке компаний. Отсутствие должной заботливости (вспомните *Quaker*) потопило больше бизнес-кораблей, чем ошибки любой другой категории, допускаемые при заключении сделок.
- Самое трудное начинается после заключения сделки. Добиться настоящей интеграции нелегко, но стремление не замечать проблем и не внимание к людям, чьи интересы затрагивает данное объединение, не приведут ни к чему хорошему. *Saatchi & Saatchi* и *Sony* не проявляли большого интереса к тому, что происходит в приобретенных ими компаниях, и жестоко поплатились за это.
- Приобретение организационных единиц — это не одноразовая акция. Лучшие приобретатели запоминают все то, чему они учатся в ходе заключения каждой сделки, и используют эти знания в качестве средства самосовершенствования.
- Выращивайте собственных специалистов по слияниям и поглощениям. Каждая организация располагает определенной суммой коллективного опыта, который необходимо выявить и перенести на новую почву в ходе объединения компаний. Не менее важным ресурсом яв-

ляются и сами менеджеры, занимающиеся процессом интеграции. Эффективное использование их экспертного потенциала требует выделения в отдельную категорию людей, чьей основной специализацией будет осуществление слияний и поглощений. С каждой новой сделкой эти специалисты будут расширять познания в данной области, превращая свою компанию в грозного соперника.

Не забывайте отмечать достижения. Интеграционные процессы требуют огромного нервного напряжения и отнимают много сил. С самого начала обращайтесь внимание даже на самые маленькие победы. Позаботьтесь о том, чтобы каждая из них стала поводом для небольшого праздника, участие в котором примет вся ваша команда.

По пути ошибок: стратегии, которые заводят в тупик

*Почему стратеги неправильно оценивают
действия конкурентов и выбирают
«нерациональные» стратегии*

Что такое стратегия? Бесчисленные учебники, программы МВА, курсы повышения квалификации высшего руководящего состава, а также невозможные консультанты с готовностью дадут на этот вопрос самый подробный ответ. Для нас, однако, сейчас важно основное: стратегия — >то то, что компания делает (или не делает) для реализации своей концепции. Стратегия *Dell* заключается в том, чтобы напрямую доставлять клиентам изготовленные по индивидуальному заказу персональные компьютеры (а в последнее время еще и различную компьютерную периферию). Стратегия *Southwest Airlines* — в том, чтобы обеспечивать высокий уровень потребительской удовлетворенности клиентов, которым нужны недорогие авиаперелеты по удобному расписанию.

Есть три вещи, которые нам следует знать о стратегии.

- Чтобы разработать эффективную стратегию, компания должна ответить на вопросы: «Кому?», «Что?» и «Как?». Кому вы продаете свой продукт? (Людям, которые хотят быстро и без лишних хлопот получить изготовленный по их заказу товар, — в случае с *Dell*, потребителям, для которых важна низкая стоимость, — в случае с *Southwest*). Что вы продаете? (*Dell*: надежное компьютерное оборудование; *Southwest* доступные авиапутешествия). Как вы продаете этот продукт? (Сосредоточив основное внимание на логистике и исполнении, как *Dell*, или сконцентрировавшись на оборачиваемости самолетов и качестве обслуживания, как *Southwest*).
- Стратегия определяет не только то, что вы делаете, но и то, чего вы не делаете. Если вы пытаетесь делать все, то у вас, по большому счету, нет никакой стратегии. *Dell* не продает фирменный продукт через посредников; *Southwest* не предлагает салонов первого класса. Часто DV-

ководители никак не могут понять, что иногда просто необходимо сказать «нет».

- Стратегия стратегии рознь. Стратегия должна основываться на реально существующей внутренней компетенции, которая высоко ценится потребителями, готовыми платить за нее деньги, и которую трудно воспроизвести конкурентам. ЯР тоже умеет делать персональные компьютеры, но проигрывает на фоне *Dell*, потому что зависит от торгово-распределительных сетей и посредников. *HP* не может быстро избавиться от этой зависимости и начать работать непосредственно с конечными потребителями (посредники обычно обижаются, когда производитель пытается «перешагнуть через ступеньку» и предложить товар напрямую потребителю). Многие известные авиалинии не смогли преодолеть последствий 11 сентября как раз из-за того, что их стандартные методы работы не позволяли с легкостью скопировать бизнес-модель, разработанную *Southwest Airlines*.

Мы не собираемся утверждать, что три перечисленных пункта дают исчерпывающую характеристику понятию «стратегия». Стратегия может быть гораздо более сложной и комплексной. Мы просто считаем, что полезно сфокусироваться на этих основных принципах, тем более что многое из того, что говорят о стратегиях, является не чем иным, как результатом развития этих идей. Кроме того, эти принципы чрезвычайно важны для понимания проблем, с которыми столкнулись компании, ставшие объектом нашего рассмотрения в этой главе. Конечно, не конкретизируя этого, мы говорим о стратегиях с самого начала этой книги. Стратегия помогает найти объяснение тому, почему одни новые проекты оказываются успешными, а другие оканчиваются провалом; стратегия дает ответ на вопрос, почему новации и изменения играют такую важную роль в жизни компании; слияния и поглощения осуществляются в рамках реализации корпоративной стратегии. Теперь мы сосредоточим на стратегиях свое основное внимание. Это позволит нам обобщить многое из того, о чем шла речь в первой части, и одновременно поможет перейти к части второй (в которой мы уподобимся Индиане Джонсу и начнем копать вглубь в поисках общих моделей поведения, которые заставляют руководителей принимать ошибочные решения). И как обычно, несмотря на разницу в географическом положении, сфере и времени деятельности, все представленные компании продемонстрируют нам типичные ошибки, анализ которых будет равно полезен и для руководителей высшего ранга, и для потенциальных инвесторов.

Греческая трагедия: *Wang Laboratories*

В основе классической греческой трагедии во многих случаях лежит наличие у главного действующего лица скрытого порока, который в конце концов и приводит к гибели героя. Как ни печально, но подобные губительные изъяны — будь то гордыня, самонадеянность или жажда власти — часто являются неотъемлемой частью личности гения. Согласно классической традиции, те самые свойства характера, которые позволяют добиться великих достижений, могут стать и причиной возможного поражения. Этот тезис в самых общих чертах объясняет все то, что произошло с Аном Вангом и *Wang Laboratories*.

Ан Ванг был выдающимся человеком — изобретателем и новатором, настоящим созидателем. Когда Ванг приехал в Америку, он располагал очень небольшой суммой денег. В 1948 году он получил в Гарвардском университете докторскую степень в области прикладной физики. Он продолжил свои изыскания и изобрел запоминающее устройство на магнитных сердечниках, которое в течение двух последующих десятилетий было неотъемлемой частью каждого компьютера. Ан Ванг первым осознал всю привлекательность рынка вычислительных устройств и приступил к работе на этом рынке. Он стал автором многочисленных коммерческих разработок и получил немало патентов. Ванг не только сам находился в вечном поиске революционных технологий, но и сумел сделать этот новаторский дух частью корпоративной культуры основанной им компании *Wang Labs*. Со временем детище Ванга превратилось в мощный инновационный центр, активы которого оценивались в 2 млрд. долларов.

Первые годы существования компании определили всю ее дальнейшую судьбу. С самого начала пути *Wang Labs* и *IBM* постоянно пересекались друг с другом. В 1956 году *IBM* купила права на изобретенное Вангом ЗУ на магнитных сердечниках. Заключению сделки предшествовали четыре года напряженных переговоров. От внимания общественности не ускользнуло то, что соглашение было подписано всего за несколько недель до того, как Ванг получил патент на это устройство. Позднее Ванг намекал, что *IBM* пыталась оспорить его патентную заявку для того, чтобы вынудить его пойти на эту сделку (1).

К концу 50-х Ванг записал на свой счет еще несколько изобретений, но его коммерческая хватка по-прежнему уступала его техническим талантам. Получив патент на фотонаборное устройство, которое значительно повышало скорость печатания газет, Ванг потерял исключительные права на производство этого оборудования из-за неправильного оформления лицензионного соглашения. Испытывая потребность в дополнительном

капитале, Ванг неохотно продал 25 процентов акций *Wang Labs* станко-строительной компании, выручив 150 тыс. долларов. Позднее он написал, что сожалеет о том, что согласился выпустить из своих рук часть контроля в обмен на такую ничтожную сумму (2).

Последующие двадцать лет стали для *Wang Labs* счастливым периодом. Появление в 1965 году электронной машины для научных вычислений *LOCI* в буквальном смысле слова ознаменовало начало эпохи настольных вычислительных машин. В течение следующих пяти лет *Wang* занимала лидирующие позиции на этом рынке. На волне успеха, в июле 1967 года, компания под фанфары выпустила в открытую продажу свои акции. При этом доктор Ванг сохранил под личным контролем более 50 процентов акций *Wang Labs*. В 1973 году на рынке дебютировали мини-компьютер *Wang 2200* и передовое достижение технической мысли — машина для электронной обработки текстов *1200 BASIC*. Следующий шумный успех пришел к *Wang Labs* в 1976 году, когда компания представила миникомпьютер для обработки текстов, в котором была использована электронно-лучевая трубка. К 1978 году *Wang Labs* занимала тридцать вторую строчку в списке крупнейших поставщиков компьютерного оборудования и имела достаточно нахальства для того, чтобы запустить на телевидении задирскую рекламную кампанию, откровенно направленную против компьютерщика номер один — *IBM*. Ан Ванг дерзко заявил, что к середине 90-х годов его компания отнимет у *IBM* звание самой влиятельной компьютерной компании в мире. Один из бывших менеджеров рассказывал нам: «У него было два костюма, оба серые; и в нагрудном кармане он всегда держал небольшую диаграмму, которая показывала, как *Wang Labs* в один прекрасный день обгонит *IBM*. И это в то время, когда объем продаж *Wang* составлял приблизительно 3 млрд. долларов, а объем продаж *IBM* — 47 миллиардов».

Самоуверенность + ненависть + пренебрежительное отношение к конкуренту = катастрофа

История об устройстве для электронной обработки текста и персональном компьютере *IBM* наглядно демонстрирует, к чему может привести ошибочная стратегия. Вместо того чтобы отнестись к текстовому процессору как к очередному продукту, Ан Ванг по-настоящему влюбился в него. Компания-новатор должна быть увлечена процессом создания новых продуктов, но безоглядная любовь к самому продукту, как мы видели во второй главе, грозит ей весьма и весьма серьезными неприятностями. Итак, когда сын Ванга, Фред, обратил внимание отца на то, что

персональные компьютеры *IBM* могут стать серьезным конкурентом текстового процессора, а Н Ванг, как говорят, ответил: «Персональный компьютер — самая дурацкая штука, о которой я когда-либо слышал». Подобно *Apple*, которая не желала продавать лицензии на свою технологию, *Wang* не просто долго медлила с выходом на рынок ПК, но, выйдя на него в конце концов, предпочла использовать свою собственную, не совместимую с продуктами *IBM*, систему. Самоуверенность, замешанная на прошлых успехах, и жажда бросить вызов зарождающейся гегемонии *IBM* на рынке персональных компьютеров в сочетании со слепой ненавистью Ванга ко все той же *IBM* дали в результате невыигрышную стратегию. С тех самых пор, когда Ванг продал *IBM* свои права на запатентованное устройство на магнитных сердечниках, он чувствовал себя обманутым этой компанией, которая использовала его изобретение в своих интересах, и ни за что на свете он не хотел допустить, чтобы это произошло во второй раз.

Чтобы понять стратегию, нужно изучить стратега

История об Ане Ванге и персональном компьютере, в реальность которой порою трудно поверить, приоткрывает окошко в недоступный постороннему взору внутренний мир Ванга. С самого начала АН Ванг совмещал в *Wang Labs* должности президента, генерального директора и руководителя научно-исследовательских работ. Такая «благожелательная диктатура» позволяла ему полностью контролировать все аспекты деятельности компании. По рассказам сына Ванга, Фреда, стремление держать все под контролем распространялось даже на процедуру первичного размещения акций:

Вечером, перед сном, он читал детективы Агаты Кристи. Обычно он прочитывал одну-две страницы, а потом засыпал, и книжка просто шлепалась на пол. Летом 1967 года, перед тем как компания выставила свои акции в открытую продажу, он раздобыл какой-то справочник по первоначальной первичной эмиссии — такого большого формата, как подарочное издание — и стал брать его с собой в постель. Он прочитывал пару страниц, а потом было слышно, как книга падает, потому что от удара этого монстра об пол содрогался весь дом. За лето он практически прочел ее всю, и смог задавать вопросы и давать указания инвестиционным банкирам, которые занимались первичным размещением акций. В некоторых вещах он ориентировался лучше них, а ведь он всего лишь прочитал одну книгу (3).

Чем можно объяснить такое страстное желание держать абсолютно все под личным контролем? Отчасти его корни почти наверняка лежали в психодинамических свойствах личности Ана, которые толкали его на те или иные действия. Но основная причина заключалась в том, что АН Ванг всю жизнь сожалел о том, что лишился слишком большой доли контроля, когда впервые продал акции своей компании. Он, скорее всего, считал, что *IBM* силой заставила его сделать то, чего он делать не хотел, и воспользовалась его слабостью в своих интересах. Кроме того, он потерял исключительное право на производство фотонаборных устройств из-за небрежно составленного лицензионного соглашения. Многие из того, что впоследствии делал АН Ванг, можно расценить как попытку избежать ошибок прошлого. При этом каждое его решение оказывалось более губительным, чем проблема, которую оно было призвано устранить. Три перечисленных нами события, объединенные общей темой утраты контроля, заставляли Ванга совершать шаги, которые в конечном итоге привели к гибели *Wang Laboratories*.

Два таких шага имели особенно важное значение. К началу 80-х годов *Wang Labs* стала слишком большой компанией, чтобы Ванг мог по-прежнему единолично управлять всей ее деятельностью. Первый же человек, которого он назначил на должность президента, — опытный руководитель с внушительным послужным списком — продержался в этом кресле только три года, поскольку стало очевидно, что АН хочет посадить в это кресло своего сына Фреда. Президентом стал Фред, но многие сомневались в том, что он является подходящей кандидатурой для такой должности (4).

Желание видеть на посту главы предприятия члена семьи не является чем-то исключительным; в *Schwinn*, *Coors* и *Barneys*, например, тоже придают большое значение семейным традициям. Но в случае с Вангом дело, скорее всего, было не в передаче семейных традиций, а в престолонаследовании. *Wang Labs* не была семейной компанией, какими были *Schwinn*, *Coors* или *Barneys*. Восхождение Фреда на трон должно было стать подтверждением профессионального и личного успеха Ана Ванга. Даже на пороге смерти, в 1990 году, АН Ванг передал из больницы записку, в которой просил генерального директора Ричарда Миллера во что бы то ни стало сохранить название компании неизменным (5).

Несмотря на очевидные свидетельства того, что потребители явно предпочитают персональные компьютеры устройствам для обработки текста, *Wang* долго медлила, прежде чем выйти на рынок ПК, и в результате ей пришлось столкнуться с серьезными проблемами. Торговые аген-

ты компании не желали продавать ПК, потому что «персоналки» *Wang Labs* не пользовались большим спросом. К тому же текстовые процессоры приносили гораздо больше прибыли. Проблема состояла в том, что рынок текстовых процессоров продолжал сокращаться и компания несла все возрастающие убытки. Негативное влияние этого момента усугублялось другим решением, которое АН Ванг принял еще в годы бурного развития компании и которое также предопределило ее будущее. Глубоко сожалея о том, что в свое время ему пришлось утратить часть контроля над *Wang Labs* (6), Ванг отказался от получения дополнительного капитала за счет увеличения общего количества акций и, соответственно, дальнейшего понижения стоимости своего пакета. Поскольку на этот источник ресурсов был наложен запрет, единственным средством привлечения дополнительных средств для *Wang Labs* стали кредиты. К 1989 году *Wang* накопила более 1 млрд. долларов долга, в том числе 575 млн. долларов — по банковским ссудам (7). Компания боролась за свое существование еще несколько лет, но в 1992 году ей пришлось наконец признать свое поражение. *Wang Labs*, которая на протяжении многих лет находилась на переднем крае инновационных компьютерных технологий, признала себя банкротом.

Wang Labs погибла от ран, которые нанесла себе сама. Тот же фактор, который сделал компанию великой, — всепоглощающее стремление благожелательного и талантливого диктатора контролировать все стороны ее деятельности — в конце концов стал причиной ее гибели. *Wang Labs* — яркий пример того, как молодая предпринимательская фирма может так никогда и не повзреть. Аном Вангом двигала идея о сохранении максимально возможной власти над окружающим его миром. Упиваясь выдающимися успехами, которые сделали его очень богатым человеком, Ванг совершил ряд принципиальных ошибок. Эти ошибки стоили его компании жизни, а ему самому — наследия, которое он так страстно желал оставить потомкам.

Далее речь пойдет о двух компаниях, судьба которых решалась не только на самых верхних административных этажах. В каждой из них существовал очаг влияния, расположенный на среднем уровне, и в обоих случаях действия среднего звена нанесли организации непоправимый вред. Вдобавок обе эти истории являются повествованиями о том, как здравомыслящие руководители совершали лишенные на первый взгляд всякого здравого смысла поступки. Принимая во внимание все эти совпадения, вы можете удивиться, узнав, что первая компания снабжает молоком и мясом жителей Японии, а вторая является гордостью Новой Англии и носит имя *Boston Red Sox*.

***Snow Brand Milk* не делает выводов из собственных ошибок**

1 марта 1955 года девять токийских начальных школ сообщили о массовом пищевом отравлении, от которого пострадали более тысячи девяти-сот человек. Два дня спустя чиновники Токио объявили, что в молоке пониженной жирности, выпускаемом компанией *Snow Brand Milk*, обнаружен стафилококк. Компания *Snow Brand Milk* (первоначально фермерский кооператив) начала свою деятельность в 1925 году на самом северном японском острове Хоккайдо, который имел давнюю репутацию производителя сельскохозяйственных и молочных продуктов. В *Snow Brand* были потрясены известием о том, что зараженная продукция поступила с завода *Yagumo*, расположенного на Хоккайдо. Причиной заражения стало временное отключение электричества и сбой в работе нового оборудования.

Реакция *Snow Brand* была молниеносной. Генеральный директор Мицуги Сато тотчас же распорядился изъять из магазинов зараженное молоко и временно приостановил все продажи. Он оплатил рекламные площади в крупнейших японских газетах, чтобы принести публичные извинения за неприятное происшествие, и незамедлительно отправился на фабрику, чтобы лично разобраться в случившемся. В итоге в компании было образовано независимое подразделение, отвечающее за контроль качества и тестирование продуктов. В производственный процесс была интегрирована многоступенчатая система проверки качества. Кроме того, Сато принял решение о том, что стремление к высокому качеству должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры *Snow Brand*. Все сотрудники компании стали регулярно получать бюллетени, в которых говорилось о том, какое огромное значение имеет качество продукта. Качество было возведено на верхнюю строчку в шкале ценностей *Snow Brand* (8). Все эти усилия принесли свои плоды, и *Snow Brand* завоевала безусловное доверие японских потребителей. К 2000 году компания превратилась в крупнейшего в Японии производителя молока и молочных продуктов.

В третьей главе мы говорили о компаниях *Motorola* и *Rubbermaid*, пример которых доказывает, какое огромное влияние история организации может оказать на ее последующие стратегические решения. В *Snow Brand* на протяжении долгих лет помнили о токийском пищевом отравлении. Печатные материалы, распространяемые среди сотрудников компании, помогали разъяснять, насколько важное значение имеет проблема качества. Однако постепенно воспоминания о событиях 1955 года стали тускнеть, и рассылка памяток о роли качества прекратилась. Вдобавок к этому в 90-е годы на японском рынке пищевых продуктов начали происходить

изменения. Сокращение вмешательства государства в экономику привело к росту и консолидации супермаркетов, которые стали диктовать производителям свои условия. Даже такие известные фирмы, как *Snow Brand*, были вынуждены снижать цены из-за того, что на прилавках стали появляться продукты под собственной маркой оптовых и розничных торговцев. Стремясь сохранить уровень рентабельности в условиях жесткой конкуренции, руководители предприятий любыми способами старались добиться максимального снижения издержек. Теперь от производства требовали не просто в достаточном количестве удовлетворять спрос, но обеспечивать максимальную производительность существующих мощностей. Кроме необходимости жесткой экономии, производители должны были учитывать и традиционные потребительские предпочтения японцев, для которых большое значение имела свежесть продукта. В пищевой промышленности Японии было принято указывать на скоропортящихся продуктах не срок годности, а дату производства. Молочные продукты поставлялись на прилавки по так называемой схеме *D-1*: молоко попадало в магазин на следующий день после изготовления. Проверка качества продукции осуществлялась в то время, когда молоко уже было на пути к месту продажи. Несмотря на то что процедура тестирования занимала шестнадцать часов, при обнаружении проблем у производителя оставалось время для того, чтобы отозвать бракованный продукт. По мере того как потребители стали уделять все большее внимание свежести продукта, производители молока начали организовывать поставки по системе *D-0*, согласно которой молоко попадало на прилавки уже в день изготовления. Опасность этого перехода заключалась в том, что схема *D-0* позволяла контролировать качество продукта и тем самым повышала риск пищевого отравления. Министерство сельского, лесного и рыбного хозяйства Японии рекомендовало производителям воздержаться от поставок в рамках периода *D-0*. Тем не менее часть компаний, в числе которых была и *Snow Brand*, продолжала использовать эту схему (9). Теперь у *Snow Brand* не осталось права на ошибку.

Катастрофа

Конкуренция возрастала, ради сохранения рентабельности приходилось чем-то поступаться, и в жертву было принесено качество. Фабрика в Осаке стала выпускать сто тысяч тонн молока, что намного превышало ее проектную мощность в шестьдесят тысяч тонн. Она стала скрывать точную дату изготовления продукта. Молоко, возвращаемое магазинами, без ведома потребителей использовалось для производства различной молочной про-

дукции. Обычным делом на фабрике стали нарушения требований по поддержанию чистоты (в частности, рабочие плохо промывали клапаны оборудования и не стерилизовали их должным образом) и подделка производственной документации.

Общественность оставалась в неведении... до 27 июня 2000 года. В то утро центр по обслуживанию потребителей в западной Японии получил сообщение о том, что несколько человек, употребивших в пищу молоко *Snow Brand*, которое было произведено в Осаке, почувствовали тошноту и недомогание. За этой жалобой вскоре последовали десятки других, но никакой реакции из Осаки не последовало. Руководители предприятия не связались с центральным офисом компании в Токио, и еще два дня продолжали поставки продукции по системе D-о.

На следующий день, 28 июня, в управление здравоохранения Осаки поступил врачебный отчет о пищевом отравлении, причиной которого, по всей видимости, стало произведенное компанией *Snow Brand* молоко низкой жирности. Работники управления немедленно прибыли на фабрику и начали расследование, но испорченное молоко так и не было изъято с полок магазинов. Как выяснилось впоследствии, именно 28 июня проходило собрание акционеров *Snow Brand Milk*. Директор фабрики в Осаке не доложил о возникшей проблеме ни управляющим западнояпонского регионального отделения, ни руководителям центрального офиса компании.

Утром 29 июня топ-менеджеры *Snow Brand* наконец были поставлены в известность о том, что продукция осакской фабрики вызывает пищевое отравление. В 16.00 того же дня городские власти Осаки объявили, что молоко *Snow Brand* стало причиной отравления, в результате которого пострадали более двухсот человек. Еще позже, в 21.45— приблизительно через шестьдесят часов после того, как начали поступать первые жалобы, — президент западнояпонского регионального отделения *Snow Brand Milk* провел наконец пресс-конференцию, на которой признал, что компания виновна в массовом отравлении потребителей. В течение всего этого времени молоко *Snow Brand* по-прежнему оставалось на прилавках магазинов и в холодильниках покупателей; ничего не подозревавшие люди употребляли в пищу зараженный продукт и заболели.

К первому июля число заболевших достигло шести тысяч. Потребители и средства массовой информации были возмущены тем, что представители головного офиса *Snow Brand Milk* не только не взяли на себя ответственность за этот вопиющий случай, но даже никак не прокомментировали его (10). Три дня спустя, поздно вечером состоялась пресс-конференция, в которой принял участие президент *Snow Brand Milk* Тецуро Исика-

ва. В середине пресс-конференции Исикава неожиданно прекратил отвечать на вопросы и устремился к лифту. Преследуемый репортерами, которые требовали, чтобы он продолжил общение, президент Исикава раздраженно выкрикнул: «Я не спал уже много часов!»

В ответ один из корреспондентов сказал: «И что из того? Мы тоже не спали много часов! А вы не подумали о том, каково сейчас тем бедным ребятишкам, которые попали на больничные койки?»

Исикава не знал, как ответить на этот вопрос. Он тихо вернулся на свое место, и пресс-конференция была возобновлена. Эта сцена была заснята на пленку и неоднократно показана по национальному телевидению; она привела в ярость не только жителей Осаки, но и потребителей, дистрибьюторов и даже сотрудников *Snow Brand* во всей Японии. Через два дня Исикава объявил о своей отставке.

В ходе расследования общественность узнала об антисанитарных условиях и нарушениях, имевших место на заводе *Snow Brand* в Осаке. В общей сложности от отравления пострадало тринадцать тысяч человек, что сделало этот инцидент самым серьезным со времен Второй мировой войны. В июле продажи *Snow Brand* сократились на 88 процентов по сравнению с уровнем предыдущего года. Доля рынка за один месяц упала с почти 40 процентов до менее чем 10 процентов. Если 1999-й финансовый год компания закончила с чистой прибылью 3,3 млрд. йен, то 2001 принес ей убытки в размере 51,6 млрд. йен.

-л/.

Катастрофа номер два

Кроме производства молочных продуктов, *Snow Brand* занималась и другими видами деятельности. В частности, в состав компании входила *Snow Brand Foods*, которая являлась основным японским производителем свинины, говядины и курятины. В сентябре 2001 года в Японии разразилась эпидемия губчатой энцефалопатии (коровьего бешенства). Министерство сельского, лесного и рыбного хозяйства немедленно разработало меры, направленные на поддержку производителей говядины. Уже через месяц в стране начала действовать программа, согласно которой правительство выкупало произведенную в Японии потенциально зараженную говядину для последующего ее уничтожения.

Резкое снижение объема продаж и необходимость выполнения намеченных планов, которые уже сыграли свою роль в случае со *Snow Brand Milk*, снова привели руководителей компании к стремлению любым путем увеличить свои доходы. Вот какую аферу задумала *Snow Brand Foods*. Компания покупала дешевую импортированную из Австралии говядину

и маркировала ее японским клеймом, затем она продавала мясо в рамках министерской программы и присваивала образовавшуюся разницу. К несчастью для *Snow Brand Foods*, в январе власти проинспектировали один из центров переработки и обнаружили там 13,8 тонн неправильно маркированной говядины. Через три дня под давлением государственных органов и потребителей компания приняла решение о прекращении продажи говядины и мясoproдуктов, изготовленных из нее. Последовавшее разбирательство показало, что подобные нарушения наблюдались и в других перерабатывающих центрах *Snow Brand Foods* и что компания предоставляла ложные сведения о происхождении продаваемых ею говядины и свинины, для того чтобы получить возможность сбывать мясо по более высокой цене.

Возмездие не заставило себя ждать. 1 февраля 2002 года компании было предъявлено обвинение в мошенничестве. В штаб-квартире *Snow Brand* и в других ее офисах были проведены обыски, целью которых стал сбор дополнительных доказательств. Не успев восстановить репутацию после скандала, связанного с массовым отравлением недоброкачественным молоком, с момента которого не прошло и двух лет, компания еще больше запятнала свое имя. Всего через три месяца после вышеописанных событий *Snow Brand Foods* была закрыта. *Snow Brand Milk* попыталась справиться с ситуацией и выделила некоторые направления своей деятельности (в частности производство и продажу порошкового молока для детского питания) в самостоятельные единицы, организовав для этого несколько совместных предприятий. Тем не менее в мае 2002 года курс ее акций упал до отметки 150 йен (с 600 йен годом раньше). Через некоторое время он все-таки несколько подрос. *Snow Brand Milk* сохранила шансы на выживание, однако ущерб, нанесенный ей этими событиями, очень велик.

Как такое могло случиться?

Когда думаешь о катастрофах, погубивших *Snow Brand*, начинает казаться, что менеджмент компании существовал в отдельном, оторванном от окружающей действительности мире. Поставка по схеме D-0 — сомнительный вариант действий, если ты работаешь на рынке, обязательным требованием которого является стопроцентная безопасность и надежность. Одной ошибки достаточно для того, чтобы причинить непоправимый вред. Трудно представить себе подобное пренебрежение к технологическим процедурам в военном подразделении, на атомной электростанции, авиастроительном заводе или в любой другой организации, главным требованием к процессу и результату деятельности которой является высокая надеж-

ность. Однако в случае *Snow Brand* мы сталкиваемся с целенаправленной попыткой обойти или аннулировать правила, которые всегда считались незыблемыми. Почему такое стало возможным?

К этому привели три основные причины. Во-первых, руководители завода испытывали постоянно давление, связанное с необходимостью выполнения контрольных экономических показателей. Напряжение достигло такого градуса, что границы между этичным и неэтичным, законным и противозаконным постепенно начали размываться. Как не пропустить тот момент, когда стремление сделать свой бизнес более прибыльным может заставить руководителя перейти границы дозволенного? Что подскажет менеджеру, работающему в агрессивной бизнес-среде, что он слишком близко подошел к запретной черте? Невниманием к этим вопросам, возможно, объясняется и тот факт, что серьезные нарушения или, по крайней мере, мелкие махинации в офисах *Enron*, *WorldCom* и *Tyco* продолжались и много дней спустя после того, как были обнародованы первые скандальные разоблачения. Так, прошло уже несколько месяцев со дня отставки генерального директора *Tyco* Козловски, а мы продолжали читать сообщения о том, что дочерняя компания *Tyco* — *ADT* — внесла в список своих побед аннулированный в действительности контракт на поставку аварийных сигнализаций (11). И был период, когда казалось, что количество бухгалтерских «ошибок» *WorldCom* так и будет неуклонно расти с каждой новой неделей. Порочная культура, как опасный вирус, заражает всю организацию, ее влияние столь велико, что могут пройти годы, прежде чем люди наконец поймут, что финальный гонг давно уже прозвучал.

В *Snow Brand* не нашлось настоящего лидера — руководителя, способного устанавливать не только экономические, но и этические ориентиры и намечающего пути для решения сложных задач, которые ставит перед компанией агрессивная бизнес-среда. Если в организации не существует четкого представления о допустимом и недопустимом, то есть риск, что некоторые ее члены однажды зайдут чересчур далеко. В условиях жесткой конкурентной среды и постоянной борьбы за рентабельность количество таких людей может значительно возрасти. Среднее административное звено *Snow Brand* попало в поле действия мощной центробежной силы, противостоять которой оно оказалось не в состоянии.

Во-вторых, *Snow Brand* не принадлежала к числу компаний, корпоративная культура которых признает за человеком право на ошибку и право на признание своей ошибки. *Snow Brand* была «лучшей из лучших», «лидером», «образцом высокого качества». Весть о том, что производимое ими молоко стало причиной отравления, потрясла руководителей фабрики. Но вместо того чтобы сознаться в том, что произошла ужасная катастрофа,

менеджеры из Осаки сделали вид, что могут справиться с проблемой самостоятельно. Нежелание информировать о массовом пищевом отравлении головной офис показывает, что в действительности они вовсе не были уверены в том, что могут найти правильное решение. Оно также является свидетельством того, какой непреодолимый страх вызывала у руководителей из Осаки мысль, что нужно будет признаться в низком качестве выпущенного продукта. Ссылки на занятость вышестоящего руководства подготовкой собрания акционеров были всего лишь предлогом для того, чтобы не сообщать верхушке компании о случившемся. И пока на фабрике в Осаке думали, как выбраться из неприятной ситуации, недоброкачественный продукт *Snow Brand* продолжал стоять на прилавках магазинов и полках холодильников. Люди, которым своевременная реакция *Snow Brand* позволила бы сохранить здоровье, употребляли зараженное молоко в пищу и пополняли списки жертв отравления.

И наконец, как в случае со *Snow Brand Milk*, так и в случае со *Snow Brand Foods*, противоправные действия имели место на протяжении определенного периода времени, прежде чем они были выявлены. На самом деле они могли бы продолжаться и до сих пор, не случись печально известного массового отравления или проверки на мясоперерабатывающем заводе. Речь шла не об однократных нарушениях, но об устойчивой модели поведения, основанной на принципе необязательности выполнения правил. Подобное постоянство говорит о том, что менеджеры не сомневались в допустимости своих действий. Им просто не приходила в голову мысль о возможности разоблачения. Они работали в прославленной компании, торговая марка которой пользовалась огромной популярностью и доверием потребителей. Они просто по определению не могли поступить неправильно... именно поэтому они так и поступили. О многом говорит и реакция компании на сообщения о том, что ее продукт стал причиной отравления. Никакого признания вины, никакого официального расследования, совершенно недопустимое поведение генерального директора, который продемонстрировал полное отсутствие какого-либо раскаяния и сочувствия. И никаких выводов со стороны руководителей *Snow Brand Foods*, которые повторили практически тот же порочный сценарий всего через несколько месяцев после первого скандала. Они не то что не извлекли из всего случившегося полезного урока — они сознательно проигнорировали его.

Непревзойденным примером нежелания делать правильные выводы, даже если эти выводы напрашиваются сами собой, может служить *Boston Red Sox*. Изучение истории этого клуба отличалось от подавляющего большинства наших исследований тем, что многие из беседовавших с нами

людей (включая первого черного бейсболиста, который стал игроком Sox, Пампси Грина и миссис Джеки Робинсон), согласившись на встречу с нами и ответив на многие наши вопросы, тем не менее, не разрешили цитировать свои высказывания. В чем причина подобной щепетильности? Эта тема оказалась для них слишком болезненной. История о том, почему *Red Sox* так долго не мог преодолеть «цветовой барьер», на самом деле является историей о расизме и одновременно самым впечатляющим образом нерационального поведения.

***Boston Red Sox* против игроков афроамериканского происхождения**

Болезлику безразлично, представителем какой части человечества является игрок, лишь бы тот оправдывал возлагаемые на него надежды. Ирландец, жид, итальяшка или голландец, китаец, кубинец, индеец или япошка, или так называемый англосак — национальность не имеет никакого значения, если он умеет подавать, или отбивать, или хорошо играет в поле. В профессиональном бейсболе никогда не делали никаких различий — за исключением неписаного правила об отсутствии на площадке игроков негритянского происхождения. Мы не будем обсуждать разумность этого правила, скажем лишь, что среди тех, кому отказали в праве показать себя, были и величайшие бейсболисты, когда-либо выходившие на площадку.

— редакционная статья, *Sporting News*, 6 декабря 1923 года

Двадцать первого июля 1959 года в городе Чикаго Элайджа «Пампси» Грин впервые вышел на поле в роли пинчраннера *Boston Red Sox*. Он стал первым афроамериканцем, который надел форму клуба *Boston Red Sox*, для того чтобы принять участие в игре основного чемпионата. К этому моменту прошло уже двенадцать лет, с тех пор как Джеки Робинсон сделал первые шаги к расовой интеграции в сфере бейсбола, став игроком клуба *Brooklyn Dodgers*. *Red Sox* сопротивлялась этому процессу дольше, чем любая другая команда высшей лиги. В конце 40-х годов *Red Sox* была одной из ведущих команд Американской лиги. В период с 1946 по 1950 годы среднегодовой показатель выигранных *Red Sox* игр составил 94,6; один раз она показала лучший результат в своей лиге, дважды отставала от победителя всего на одну игру. Однако с 1951 года ее результаты стали быстро ухудшаться. В 1951-1959 годах *Red Sox* в среднем выигрывала за сезон не более 80 игр, ее среднегодовое отставание от лучшей команды лиги исчислялось 18 играми.

Причин для такого спада было несколько, но самым серьезным и решающим фактором стало нежелание администрации *Red Sox* осуществить расовую интеграцию команды. Вопросы, которые поднимает эта история, имеют прямое отношение к проблеме управления и основной теме нашего исследования. Почему *Red Sox* выпустила на поле своего первого афроамериканца только через двенадцать лет после того, как это сделала *Brooklyn Dodgers*? Почему руководители команды отказывались замечать новые возможности, которые предоставляли им изменения, происходящие на рынке игроков? И, самое удивительное, почему они придерживались этой позиции несмотря на то, что команде приходилось платить за это невыигранными матчами и подорванной репутацией?

История расовой интеграции и возникновение Негритянских лиг

С самого первого дня существования профессионального бейсбола расизм являлся его неотъемлемой чертой. В 1867 году первая организованная в стране лига — Национальная ассоциация бейсболистов — отказалась присвоить статус бейсбольного клуба команде афроамериканцев. До 1900 года в командах высшей лиги успели поиграть шестьдесят спортсменов афроамериканского происхождения, но джентльменское соглашение, заключенное владельцами бейсбольных клубов, закрепило в профессиональном бейсболе принцип расовой сегрегации. Мозес Флитвуд Уокер, принимающий команды *Toledo Mudhens*, входившей в состав Американской ассоциации, стал последним афроамериканским игроком, который играл в высшей лиге до появления Джеки Робинсона.

В результате такой неофициальной сегрегации к 20-м годам в Америке появились отдельные Негритянские лиги, хотя они и не могли сравниться с авторитетными высшими лигами ни в финансировании, ни в организационной стабильности. Большинство профессиональных «черных» команд выживали за счет проведения показательных игр в самых разных городах Америки. Они колесили по стране, иногда играя по несколько матчей в день. Джеймс «Кул Папа» Белл, один из ведущих игроков Негритянской лиги 30-40-х годов, позднее описывал это так: «Мы частенько играли по две-три игры в день. Закончив одну игру в сумерках, мы делали переезд длиной в сорок миль и играли следующую уже при искусственном освещении» (12). Несмотря на слабую организацию, которая отличала деятельность Негритянских лиг, интерес к матчам афроамериканских команд был велик: в 1942 году, который стал рекордным по посещаемости этих матчей, их посмотрели более трех миллионов человек. В полный голос о не-

обходимости интеграции заговорили многочисленные ветераны афроамериканского происхождения, вернувшиеся с полей Второй мировой войны. Пикетчики, собравшиеся у входа в спортивный комплекс *Yankee Stadium*, скандировали: «Мы ходили под пулями — почему нам нельзя выходить на площадку?» (13). Несмотря на то что уже к 1942 году некоторые команды высшей лиги начали проявлять интерес к звездам Негритянской лиги, первые шаги в этом направлении были сделаны только два года спустя, после смерти яркого противника расовой интеграции председателя лиги бейсболистов Кенесо Маунтайна Ландиса.

В 1945 году директор *Brooklyn Dodgers* Бранч Рики, озабоченный ростом издержек на пополнение личного состава, в поисках дешевых талантов обратил свой взгляд на Негритянские лиги. Он сказал своему помощнику: «Сынок, величайшим непочатым источником исходного материала для нашей игры является черная раса. В предстоящие годы именно негры сделают нас победителями. Ради этого я готов согласиться на звание излишне чувствительного, благодетеля человечества и прочую филантропическую чушь» (14). И вот в апреле 1947 года на поле вышел Джеки Робинсон — первый чернокожий игрок высшей лиги. В 1949 году он завоевал звание «Самого полезного игрока», ознаменовав тем самым начало периода, в котором девять из одиннадцати следующих «самых полезных игроков» были афроамериканцами.

Red Sox и расовая интеграция

Одна из старейших команд Американской лиги, получившая впоследствии название *Boston Red Sox*, была основана в 1901 году и быстро завоевала репутацию сильного игрока. В период с 1903 по 1918 годы она пять раз выигрывала первенство страны по бейсболу. В 1919 году владелец команды продал в другой клуб популярного игрока Малыша Рута, после чего знаменитое «проклятье Бамбино» (Рута также называли Бамбино) на долгие годы низвело *Red Sox* до статуса команды второго дивизиона. К 1946 году клуб наконец снова смог подняться в верхний эшелон Американской лиги. Восемь его игроков входили в команду звезд бейсбола, а сам клуб вышел в финал первенства по бейсболу, где, однако, проиграл серию из семи игр команде *St. Louis Cardinals*. За следующие четыре года *Red Sox* завоевала репутацию одной из самых лучших команд Американской лиги, и болельщики каждый год ожидали, что она получит звание сильнейшей.

Однако появление в составе *Dodgers* Джеки Робинсона стало для *Red Sox*, так же как и для других команд высшей лиги, серьезной проверкой. В 30-е годы, когда в бейсболе начала обсуждаться тема расовой интеграции, *Red*

Sox не проявил к этому вопросу особого интереса. Казалось, что расизм, как в явных, так и в тайных своих проявлениях, является неотъемлемой характеристикой этого клуба. Дэвид Холберстам пишет в книге *Summer of 49*: «Высшие руководящие посты в *Red Sox* занимали в основном ирландцы, а ирландцы были самой влиятельной национальной группой в Бостоне. В их среде укоренилась неофициальная этническая иерархия, согласно которой американцы англо-саксонского происхождения заслуживали уважения и завистливого восхищения за то, что они были тем, чем были; евреи — восхищения и некоторого недоверия за то, что были такими умными, где-то даже чересчур умными; а итальянцев, в общем и целом, презирали, потому что они были иммигрантами и католиками, но не ирландцами. Негры же стояли на много ступенек ниже итальянцев» (15).

Парадоксально, но *Red Sox* имела возможность заполучить Робинсона, который вместе со своими товарищами по Негритянской лиге Сэмом Джетроу и Марвином Уильямсом 16 апреля 1945 года пришел на площадку, где *Boston Red Sox* проводила отбор новых игроков. Впрочем, просмотр был организован по большей части для того, чтобы задобрить сторонника расовой интеграции Изадора Мачника, который являлся членом городского совета Бостона и мог наложить запрет на проведение воскресных матчей, приносящих клубу хороший доход. Один из присутствовавших на просмотре специалистов по поиску новых игроков рассказывал, что Робинсон продемонстрировал ничуть не меньший потенциал, чем любой другой игрок, но руководство команды, вероятно, решило, что спортсмены не были готовы играть в высшей лиге, а отсылать их в дочернюю команду *Red Sox AAA*, которая базировалась в не отличавшемся расовой терпимостью Луисвилле, руководители сочли нерациональным (16).

Еще одним чернокожим игроком, которого упустила *Red Sox*, стал Вилли Мэйз. Мэйз, которого сегодня считают одним из лучших бейсбольных универсалов, в 1949 году играл в составе команды из низшей лиги *Birmingham Black Barons*. *Black Barons* проводила матчи на том же поле, что и *Birmingham Barons*, из которой в *Red Sox* приходило молодое пополнение. Поиском перспективных спортсменов для *Red Sox* в этом регионе занимался Джордж Дигби, который обратил внимание на выдающиеся способности Мэйза и немедленно связался с управляющим *Red Sox* Джо Крониным. Дигби сказал Кронину, что Мэйз — это самый перспективный парень из всех, кого ему пришлось повидать в том году; за контракт с Мэйзом нужно было заплатить 5 тыс. долларов. Через некоторое время Кронин послал посмотреть на Мэйза другого специалиста по подбору игроков, и тот решил, что Мэйз не подходит для *Red Sox*. Так

клуб упустил прекрасную возможность заполучить в свои ряды игрока, чье имя впоследствии было внесено в списки лучших бейсболистов Америки (17).

В 1959 году Пампси Грину удалось в конце концов преодолеть расовый барьер *Red Sox*, хотя руководство клуба продолжало сопротивляться до самого последнего момента. Контракт с Грином был заключен в 1956-м, и спортсмен начал свое путешествие по различным командам клуба. Некоторым из них впервые приходилось включать в свой состав афроамериканца. С началом весенней подготовки к сезону 1959 года болельщики и специалисты начали оказывать на клуб давление с целью добиться появления имени Грина в списке игроков высшей лиги. В июне 1958 года *Detroit Tigers* выпустила на поле темнокожего Оззи Вержила, и *Red Sox* оказалась последней командой высшей лиги, в которой не было ни одного афроамериканца. Грин прекрасно показал себя во время весенних тренировок, он стал чемпионом команды по количеству результативных ударов, и бостонские журналисты признали его лучшим новичком весенней тренировочной сессии. *Boston Globe* писала: «Этой весной Пампси Грин заработал столько очков, что заслужил место в основном составе *Red Sox*». Тем не менее по окончании сборов менеджер Майк Хиггинз отправил Грина играть в низшей лиге, объяснив свое решение так: «Пампси Грин еще просто не готов» (19).

Этот шаг вызвал шквал негодования. Местным отделением Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения действия *Red Sox* были названы возмутительными, и была проведена акция протеста. Разгневанные болельщики пришли к стадиону *Fenway Park* с плакатами, на которых значилось: «Для нас важна победа, а не цвет кожи». Комитет по борьбе с дискриминацией в штате Массачусетс также приступил к расследованию состояния дел в клубе, которое было прекращено, после того как управляющий *Red Sox* Баки Харрис пообещал прекратить сегрегационную практику и оборудовать в тренировочном центре в Скотсдейле, где команда проводила весенние сборы, общие бытовые помещения для белых и цветных спортсменов. Грин, однако, так и не начал играть в высшей лиге до тех пор, пока Хиггинз не был уволен со своей должности. Это произошло летом того же года; на место Хиггинза был назначен Билли Юргес.

Играла бы Red Sox лучше, если бы в команде были афроамериканцы?

Совершенно очевидно, что объяснить подобные действия *Red Sox* в эпоху расовой интеграции можно одним коротким словом — расизм. Но был ли

именно расизм причиной того печального соотношения побед и поражений, которое свидетельствует о низком качестве игры *Boston Red Sox* в этот период времени? Чтобы ответить на этот вопрос, мы собрали статистические данные о командах высшей лиги, относящиеся к 1947-1959 годам. Мы хотели понять, как наличие или отсутствие чернокожих игроков в команде влияло на ее спортивные результаты.

Сначала мы выявили всех афроамериканцев, которые играли в высших бейсбольных лигах с 1947 (пять игроков) по 1959 (семьдесят пять игроков), и определили, в составе каких команд они выступали. Затем мы статистически проверили, оказывало ли присутствие в команде чернокожих спортсменов какое-либо влияние на соотношение побед и поражений каждой команды. В результате мы обнаружили, что существует положительная корреляция между отношением числа чернокожих игроков в команде к среднему по лиге и отношением выигранных командой матчей к проигранным. Кроме того, 13 из 16 команд улучшили свои результаты после того, как привлекли в свой состав афроамериканцев, и, в общем и целом, команды, в которых было больше игроков афроамериканского происхождения, показывали более высокий процент выигранных матчей (20).

Нерациональное поведение: почему Red Sox не желала осуществлять расовую интеграцию?

Цифры ясно показывают, что бейсбольные команды, которые отказывались вводить в свой состав афроамериканцев или принимали положительное решение по этому вопросу позднее, чем их конкуренты, демонстрировали худшее соотношение выигранных и проигранных матчей. Другими словами, организации — поборники сегрегации выбирали нерациональную линию поведения (если только мы исходим из предположения, что бейсбольной команде не имеет смысла выбирать стратегию, которая ведет к уменьшению количества побед). Как такое могло случиться? Что заставило *Red Sox* пойти наперекор здравому смыслу?

Краткий ответ заключается в том, что расизм по сути своей иррационален. Однако остается открытым вопрос, почему руководители организаций выбирают стратегии, которые приводят к уничтожению стоимости. В данном случае мы опять сталкиваемся с классическим примером «упертости». Если снять все покровы, за которыми скрывает свое лицо ненависть, мы увидим, что она немногим отличается от других разрушительных нерациональных стратегий, с которыми мы сталкивались, изучая истории разных компаний — от *Motorola* и до *Wang Labs*. В каждом случае речь идет о нескольких серьезных решениях, принимаемых либо одним человеком,

либо группой людей. Эти решения лишают организацию конкурентных преимуществ и наносят ей такой ущерб, на восполнение которого в лучшем случае требуются годы. Упустив инициативу в секторе цифровых телефонов, *Motorola* начала движение по наклонной плоскости и в конце концов скатилась до положения игрока второго дивизиона — неподобающий (и хочется надеяться, что временный) статус для компании с такой богатой историей и традициями. *Wang Labs* так никогда и не оправилась от постигших ее неудач. Десять лет она влачила свои дни на задворках раздела 11', а затем была продана за смешную цену. А решение закрыть дверь перед Джеки Робинсоном, повернуться спиной к Вилли Мэйзу и отложить на двенадцать лет пересмотр своей стратегии было, вероятно, самым неудачным решением в истории *Boston Red Sox* (21).

У клуба *Boston Red Sox* наблюдались две взаимосвязанные организационные патологии, которые и заложили фундамент для такого нерационального поведения. Во-первых, владельцу компании и ее главному руководителю Тому Йоки не хватило бдительности и здравого смысла; во-вторых, система, призванная выявлять и оценивать бейсбольные таланты, начала давать сбой из-за личных предрассудков отдельных людей.

Мало кто считает, что сам Том Йоки был убежденным расистом, тем не менее в организации, которую он возглавлял, не делалось ничего для борьбы с расистскими проявлениями (22). Безусловно, генеральный директор отвечает не только за определение морально-этических ориентиров компании, но и за логику ее действий. Как и многие другие руководители высшего ранга, Том Йоки положился на то, что его организация сама будет делать то, что необходимо; но организация, развитием и управлением которой он должен был заниматься, упрямо отказывалась от проведения расовой интеграции. Некоторые утверждают, что, когда в высшей лиге начались интеграционные процессы, Йоки пытался сориентировать систему отбора новых игроков для команды на поиск талантливых афроамериканцев. В ответ ветераны системы либо старательно игнорировали чернокожих кандидатов, либо давали низкую оценку способностям этих игроков, без промедления захлопывая дверь клуба перед носом каждого человека с неподходящим цветом кожи. В беседе с Гордоном Идсом из *Boston Globe* историк бейсбола Гленн Стаут рассказывал: «По слухам, Йоки случалось обращаться к специалистам по отбору с вопросом: «Как же так получается, что у нас в команде нет ни одного игрока афроамериканского происхождения?», а те отвечали ему: «Да вот, никак не удается найти». «Ну, не удается так не удается», — успокаивался Йоки» (23).

Имеется в виду раздел 11 закона о банкротстве США. — Прим. ред.

Таким образом, система эффективно саботировала вопрос расовой интеграции. Вдобавок к этому в компании процветало кумовство, поскольку Йоки смешивал личное с профессиональным и имел привычку нанимать на работу в *Red Sox* своих друзей. Традиция раздавать посты по знакомству негативно сказывалась на деятельности бейсбольного клуба: управленческие и кадровые решения зачастую принимались не в результате анализа объективной информации, но под влиянием теплых дружеских чувств. Слабость руководителя в сочетании с организационной системой, которая с готовностью пользовалась этой слабостью для реализации собственных предрассудков, не давали клубу развиваться и удерживали *Red Sox* на месте. В отсутствии четких морально-нравственных установок, которые могли бы помочь преодолеть эти барьеры, и руководящей логики, которая заставляла бы ставить интересы организации выше личных, *Boston Red Sox* выбрала для себя нерациональную стратегию, что привело к пагубным последствиям.

В период, последовавший за окончанием Второй мировой войны, мир вокруг *Boston Red Sox* начал резко меняться, а клуб не смог измениться вместе с ним. Здесь нам не следует упускать из виду очень важный урок, который можно вынести из этой печальной главы в книге истории бейсбола. Все имеющиеся факты свидетельствуют о несомненной виновности первого лица и тех, кто находился на ключевых руководящих постах. При всем том, что клуб был сложной организацией с установившейся практикой и отработанными системами, решение отказаться от участия в процессе расовой интеграции, волна которого захлестнула профессиональный бейсбол, принимали конкретные люди. Они предпочли проигнорировать этот процесс, несмотря на ухудшающиеся показатели, которые демонстрировала ведомая ими команда, и на тот факт, что показатели команд, оперативно осуществлявших расовую интеграцию, были значительно выше. Неконструктивность расистских взглядов бросается в глаза любому стороннему наблюдателю. Но не менее вредоносный эффект действия или бездействия руководящего персонала имеют и тогда, когда организация проявляет свое нежелание приспособливаться к изменяющейся среде в не столь оскорбительных, но по-прежнему лишенных здравого смысла поступках, например в удерживании рыночной доли вопреки появлению новых технологий, способных радикально изменить расстановку сил. Пример *Red Sox* показывает, что подобные человеческие ошибки становятся возможными тогда, когда определенные качества руководителя «входят в резонанс» с характеристиками организационной структуры, а значит, от них не застрахована ни одна компания.

И снова стратегия: анализируя ошибки

Как появляются на свет неэффективные стратегии? Мы предположили, что за фасадом многих компаний скрываются «линии разлома», которые в любой момент могут заявить о своем существовании и привести к краху стратегических инициатив. Пустить компанию под откос могут и недостатки руководителей, и неправильная оценка окружающей действительности, и организационные сбои, и управленческие аномалии. Но в общем и целом причины возникновения стратегических ошибок сводятся к двум основным моментам: неудачный замысел и ненадлежащее исполнение. Неудачный замысел — это не просто негодная, а совершенно ошибочная идея. Она вообще не должна была появиться на свет, но тем не менее появилась — и почти наверняка является результатом искаженного представления о конкурентной среде. Во многих отношениях эта идея лишена практически всякого смысла, и тот, кто пытается ее осуществить (к числу таких людей относятся не только первые лица, но и управляющие, на которых возлагается ответственность за реализацию данной идеи), только усугубляет проблемы, пытаясь претворить бессмыслицу в жизнь.

Наглядный пример ошибочной стратегии продемонстрировала *Wang Labs*. Идея о том, что АН Ванг сможет полностью контролировать все аспекты существования компании и сумеет разработать план действий, позволяющий стереть с лица земли *IBM*, не выдерживала никакой критики; такая цель не только была недостижимой, она к тому же отвлекала внимание *Wang Labs* от задач, которые ставил перед ней рынок. Проводники этой идеи — АН Ванг и организационная система, основанная на принципе благожелательной диктатуры, — подчинили все свои действия логике, которая не помогала, а мешала компании конкурировать на рынке. Неправильное представление о том, чего желают потребители, ставка на собственные программные продукты и ограничения на продажу акций усугубили и без того разрушительное влияние вредоносной идеи. В итоге стратегия Ванга привела компанию к полному поражению. *Snow Brand*, *Boston Red Sox*, *General Motors* в 80-е годы, *Mattel* и *Schwinn* — все они попали в аналогичную стратегическую «западню», взяв на вооружение ошибочную идею и дополнив ее неумелыми действиями. Давайте посмотрим, чему нас могут научить ошибки этих компаний.

Искаженное представление о конкурентной среде

Wang Labs недооценила перспективность ПК *IBM* и не заметила опасностей, которые таила сделанная ей ставка на собственные программные си-

схемы (она не одинока в этой ошибке— вспомните *Apple* в 80-е годы). *Red Sox* не увидела того, что усилия, направленные на осуществление расовой интеграции, положительно влияли на качество игры предпринимавших их команд. И (слегка меняя перспективу) *Snow Brand Milk* не предусмотрела, что решение о поставках по схеме D-0, которое стало ответом на рост конкурентного давления, может привести к крушению целого бизнеса.

Один из самых печальных примеров неправильной интерпретации конкурентной среды и разработки тушиковой стратегии продемонстрировала в 80-е годы компания *General Motors*. Многие знают о том, что произошло с *GM*, но не все осознают, до какой степени беды компании были обусловлены ошибочным толкованием политики конкурентов.

В 80-е годы *GM* пришлось столкнуться с двумя значимыми фактами. Во-первых, прочные позиции на американском рынке начали завоевывать недорогие и качественные японские автомобили. Во-вторых, трудовые отношения между администрацией *GM* и профсоюзами осложнились огромным количеством проблем. И то и другое требовало от компании каких-то действий. Нетрудно догадаться, какие вопросы задавал себе генеральный директор *GM* Роджер Смит. Самая большая статья расходов в балансовом отчете? — Рабочие. Кто мешает увеличить скорость производственных процессов, грозя забастовкой? — Рабочие. Кто допускает технологические ошибки, которые приводят к дефектам продукции? — Рабочие. Кто осложняет жизнь руководителей, отказываясь выполнять получаемые распоряжения? — Рабочие.

Идея, посетившая Роджера Смита, была дерзкой, выдающейся в своей наивности и, с высоты прошедших дней, более чем слегка сумасшедшей: эн решит все свои проблемы одним ударом — избавившись от рабочих. Воображение рисовало Смицу завод, работа на котором не прекращается ни днем ни ночью; конвейер движется с максимально возможной скоростью; нет ни жалоб, ни забастовок, ни технологических ошибок; и никому не нужно платить заработную плату. Что позволит осуществить это видение? — Роботы. Роджер Смит избавит *GM* от рабочих и заменит их роботами, и это обеспечит компании успех.

В основе своей мысль о роботизации вовсе не была бредовой. Роботехника развивалась быстрыми темпами, и японцы уже активно использовали роботов на производстве. Идея обогнать японцев в вопросе роботизации казалась довольно перспективной. Фабрика будущего, образ которой нарисовал Роджер Смит, казалась руководителям автомобильной промышленности землей обетованной. Они жаждали, чтобы Смит привел их на эту землю.

Проблема заключалась в том, что в основу стратегии автоматизации была положена неправильная предпосылка — предположение о том, что замена людей на машины позволит остановить наступление японцев и вернет СМлидирующие позиции на мировом авторынке. Вместо того чтобы взять на вооружение методы «рачительного производства», которые и по сей день являются отличительной чертой производственной системы *Toyota*, *GM* всецело отдалась навязчивой идее роботизации. Не обратив внимания на то, что *Toyota* эффективно сочетает автоматизированные и неавтоматизированные процессы, *GM* проигнорировала основную составляющую успеха японцев, которая и обеспечивала им низкий уровень издержек производства. Бывший президент компании *Ford* Фил Бентон прокомментировал это следующим образом. Список задач, стоявших перед автомобильной промышленностью в 80-е годы, не ограничивался автоматизацией. В первую очередь необходимо было решить проблему координации производства. Заводы *Toyota* были менее автоматизированы, чем предприятия *Nissan*, и при этом демонстрировали более высокую эффективность. «Все упирается в методы управления производством. Нужно, чтобы продукт соответствовала квалификации рабочих» (24).

Японцы добились значительных успехов и во внедрении других составляющих «рачительного производства», в числе которых было управление материальными запасами по принципу «точно в срок», интеграция логистических цепей и управление качеством. «[Автоматизация] не слишком помогла *GM*, потому что компании по-прежнему приходилось работать с людьми», — объяснял Чарльз МакЕльи, инженер по автоматизации производства (25). Если вы начинаете использовать новые технологии, не имея подготовленных соответствующим образом кадров, «все, чего вы можете достигнуть, — это автоматизация беспорядка» (26). Роберт Лутц занимал ответственные посты в компаниях *Ford*, *Chrysler* и, в последнее время, в *GM*. На протяжении многих лет Лутц имел возможность непосредственно наблюдать за изменениями, происходящими в автомобильной промышленности. В беседе с нами он сказал следующее:

Все это автоматизированное оборудование абсолютно лишает вас какой-либо гибкости, вдобавок у него чрезвычайно высокая капиталоемкость. Компания пала жертвой великой североамериканской системы калькуляции производственных затрат, которая утверждает: устранение рабочих ведет к снижению издержек. *GM* не учла того, что, избавляясь от труда производственных рабочих, она заменяла его на труд вспомогательных рабочих плюс гигантские дополнительные затраты. Эти затраты были очень велики, потому что заработная плата

техников и других специалистов, оез которых невозможна раоота ав-
томатизированного завода, намного превышает заработную плату
рабочего-почасовика. В таких случаях нельзя упускать из виду ни од-
ного работника. Ты оцениваешь производительное время и время
простоя каждого и организуешь процесс таким образом, чтобы мак-
симизировать производительное время и минимизировать простой.
Все внимание сосредоточено на рабочем, а не на оборудовании. Авто-
матизацию следует внедрять только там, где это действительно необ-
ходимо (27).

В итоге в 80-х годах *GM* вложила в автоматизацию более 45 млрд. дол-
ларов. Этой суммы хватило бы на то, чтобы купить и *Toyota*, и *Nissan* од-
новременно (28). Исследования Марвина Либермана и Раджива Дхавана
из *UCLA (University of California at Los Angeles* — Калифорнийский универ-
ситет в Лос-Анджелесе), изучавших эффективность производства в авто-
мобильной промышленности 60-90-х годов, подтверждают: производи-
тельность заводов *GM*, которая на протяжении многих лет отставала от
показателей компании *Toyota*, еще более снизилась в период с 1984 по 1991
годы. А ведь именно в этот период *GM* должна была насладиться плодами
своего автоматизационного броска (29).

Ослепленные путеводной звездой: решительным шагом по дороге в никуда

Человек устроен так, что стремится избежать неопределенности. Поэто-
му, когда мы видим кого-то, кто уверенно идет по намеченному пути и
твердо следует избранной стратегии, это производит на нас благоприят-
ное впечатление. Но ведь уверенность и определенность — это еще не все.
Сколько раз нам приходилось сталкиваться с руководителями и организа-
циями, которые, не оглядываясь по сторонам, решительно шагали к наме-
ченной цели... в то время как весь остальной мир стремительно удалялся
от них, двигаясь в противоположном направлении. У компаний, о кото-
рых мы рассказывали в этой главе, есть одно общее качество. Все они без
тени сомнений доверялись стратегиям, которые на самом деле вели их в
никуда.

АН Ванг, как и некоторые другие упоминавшиеся во второй главе руко-
водители, которые встали у руля основанных ими компаний, не поощрял
многообразия мнений среди подданных своего королевства. Пока интуи-
ция не подводила его (а в первые годы существования *Wang Labs* она все-
гда подсказывала правильный ответ), компании были обеспечены благо-

действие и успех. Однако когда правила игры усложнились, методы Ванга оказались неэффективными.

В случае с GM губительное единодушие атаковало компанию сразу по двум направлениям. С одной стороны, влияние Роджера Смита было настолько велико, что мало кто отваживался выступать против выдвинутых им предложений. С другой стороны, совет директоров оказался неспособным контролировать реалистичность предпринимаемых компанией глобальных инициатив, в том числе и проекта роботизации, который обошелся GM в 45 млрд. долларов.

Snow Brand была настолько поглощена борьбой за рентабельность, что ради достижения контрольных показателей менеджеры были готовы пойти на все; нарушения правил считались явлением допустимым. При этом в компании отсутствовал постоянный контакт между высшим уровнем управления и производственными предприятиями. Даже когда скандал с зараженным молоком стал достоянием общественности, генеральный директор *Snow Brand* постарался остаться в стороне, ожидая, что другие топ-менеджеры возьмут ответственность за катастрофу на себя.

И наконец, в то время, когда другие бейсбольные клубы постепенно пересматривали свои взгляды, *Boston Red Sox* продолжала упорно цепляться за свои расистские предубеждения. Организация не получила с самого верха отчетливого сигнала о том, что подобное поведение теперь считается неприемлемым или, по крайней мере, будет расцениваться как неконструктивное. В отсутствии каких бы то ни было определенных установок, регулирующих процесс отбора чернокожих игроков, *Red Sox* совершенно естественным образом пришла к тому положению, в котором в конце концов оказалась.

Каждая из этих историй служит предостережением для тех, кто жаждет стабильности и определенности. Как уже отмечалось в предыдущих главах, стремление вопреки всему сохранять статус-кво чревато неприятными последствиями; опасность многократно возрастает, если на руководящие посты попадают люди, которые не ведают сомнений. Все это говорит в пользу гибкости и восприимчивости — двух основных качеств, необходимых для эффективного управления организацией и построения действенной стратегии.

Стратеги и стратегии

Говоря о стратегиях, мы не можем обойти вниманием тех, кто эти стратегии разрабатывает. Под стратегическим анализом в компаниях обычно подразумевают изучение характерных свойств конкурирующих органи-

заций и оценку предпринимаемых ими действий, а также определение общих экономических, демографических, технологических тенденций и исследование слабых и сильных сторон собственного предприятия. Проводя такой анализ, так ли уж часто вспоминаем мы о личностных особенностях главных стратегов? Пытаясь осмыслить поступки конкурентов, обращаем ли мы внимание на то, кто стоит у руля этих компаний? Не забываем ли мы о том, что все решения в любой организации принимаются людьми? Когда человек отдает предпочтение той или иной стратегии, он делает этот выбор под влиянием своего жизненного опыта, личных качеств и усвоенных им принципов. Чем больше вы знаете о людях, которые занимают руководящие посты, тем легче вам понять, почему компании поступают так, а не иначе.

Прибавьте сюда то, о чем мы говорили в третьей главе: прошлое компании обуславливает ее настоящее. Корпоративная культура и конкретные люди, разрабатывающие стратегию организации, — вот две составляющие, которые во многом определяют направление развития компании и которые слишком часто упускаются из виду при проведении стратегического анализа. Если вы поняли, что за человек Ан Ванг и какие демоны терзают его, значит, вы с большой долей вероятности можете предсказать, какой курс выберет *Wang Labs*. Если вы хорошо знакомы с историей и культурой *Boston Red Sox*, вам едва ли покажется удивительным то, что она дольше других команд высшей бейсбольной лиги отказывалась повернуться лицом к спортсменам афроамериканского происхождения. Приглядитесь повнимательнее к культурным традициям вашей компании и к тем людям, которые стоят у ее руля, — именно здесь находится ключ к пониманию выбранной ею стратегии.

Меры, продиктованные отчаяньем

Знакомясь с историями *Indium*, *General Magic*, *Motorola*, *Saatchi & Saatchi*, мы наблюдали, как компании упускают открывающиеся перед ними возможности и тонут под грузом множащихся обязательств. Наряду с этим, гораздо большее количество компаний, чем мы могли бы предположить, прежде чем окончательно пойти ко дну, предпринимают отчаянные вплоть до безрассудства попытки выровнять накренившийся корабль. Чаще всего такое случается, когда рынок начинает мстить за непоследовательность и провалившиеся планы. Чем еще можно объяснить сделанное в 2002 году заявление *Тусо* о том, что компания отказывается от стратегии роста, которая в свое время превратила *Тусо* в преуспевающий конгломерат? Положение *Тусо* становилось все более сложным, вопросы о бухгалтерской от-

четности возникали с пугающим постоянством, страна переживала экономический спад, и курс акций компании стремительно падал. Когда спустя некоторое время генеральный директор Дэннис Козловски объявил о том, что дробления акционерного капитала больше осуществляться не будет, реакция рынка и прессы была быстрой и беспощадной. Назовите это «мерами, продиктованными отчаянием», — попыткой забить решающий мяч после окончания игры.

Рынки и потребители могут лишь косвенным образом влиять на ход этой игры с predetermined финалом. Последний шаг в пропасть компания всегда делает по решению руководителя. Так случилось с *Tyco*, так произошло и с *Bristol-Myers Squibb (BMS)*, когда в 2001 году она приобрела пакет акций занимавшейся биотехнологиями компании *ImClone*. Генеральный директор *BMS* Питер Долан встал во главе компании в тот период, когда сроки действия патентов на основные ее лекарственные препараты истекли и ей как воздух нужна была новая перспективная разработка. Долан не обратил внимания на многочисленные предостерегающие знаки — не внушающий доверия послужной список Сэма Уоксала, сомнения относительно того, что Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов одобрит предлагаемое *ImClone* лекарство от рака, — и заплатил за *ImClone* огромную сумму.

Пытаясь избежать катастрофы, компании могут беспорядочно хвататься го за одну соломинку, то за другую, не получая желанного результата ни там ни здесь. Так, компания *Kmart* сначала взялась за диверсификацию (*Office Max, Sports Authority*), затем обратила свой взгляд на информационные технологии и попыталась переиграть в этой области *Wal-Mart*.

После того как лопнул пузырь телекоммуникационного рынка, *WorldCom* уже не могла использовать старую модель «кредит-приобретение». Вероятно, именно желание предотвратить неминуемую катастрофу заставило некоторых сотрудников компании заносить миллиарды долларов текущих расходов в графу капиталовложений, повышая таким образом показатели дохода.

И наконец, руководители завода *Snow Brand* в Осаке, которые отчаянно пытались найти выход из создавшегося положения, только усугубили ситуацию, не связавшись с властями и не отозвав некачественный продукт из магазинов. Тем самым они нанесли непоправимый ущерб собственной горговой марке.

Все перечисленные фирмы объединяет одно: их судорожные метания по такой степени осложнили и без того непростую ситуацию, что для спасения компаний потребовалось бы настоящее чудо. Выводы вполне очевидны: первым лицам следует критично относиться к выработанной стра-

тегии и при необходимости вовремя корректировать избранный курс; совету директоров не стоит возлагать на руководителя исполнение решающего удара, если на протяжении последних четырех месяцев он последовательно и неизменно демонстрировал неспособность попасть по мячу.

Метастазы

В наше время, когда постоянно приходится слышать о сомнительных в этическом плане поступках и, более того, о должностных преступлениях, совершаемых ответственными руководителями, велик соблазн искоренить все зло с помощью одного решительного удара. Первое, что приходит в таком случае на ум, — это увольнение генерального директора, и советы директоров все чаще используют эту суровую тактику в целях оздоровления компаний. Самым наглядным подтверждением тому является список из все тех же, хорошо знакомых имен: *Arthur Andersen LLP, Global Crossing, Qwest Communications, Consec, Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia, Vivendi, Lernout & Haspie, Kmart*. При более подробном изучении проблемы обнаруживается, что за последние пять лет на удивление большое число самых разнообразных и весьма известных компаний сместили с должности своих генеральных директоров. Среди этих компаний *Mattel, Snow Brand, McDonald's, Ford, Bristol-Myers Squibb, CMS Energy, Webvan, ImClone, Gap, Deutsche Telekom, AOL Time Warner, Bertelsmann, Lucent Technologies* и многие другие.

Избавившись от козла отпущения, организация, впрочем, еще не получает стопроцентной гарантии светлого будущего. Нанесенный ей ущерб может быть настолько большим, что одной заменой первого лица проблему решить невозможно. То же самое происходит и в том случае, когда порочная логика стала частью самой компании. Подобную ситуацию нередко приходится наблюдать в мире большого спорта, когда руководство увольняет тренера слабо играющей команды, пытаясь остановить ее сползание вниз по наклонной плоскости. Нельзя сказать, что такой подход очень часто приводит к желаемому результату (30), однако эта тактика остается популярной, поскольку невозможно заменить сразу всю команду. Тем не менее довольно рискованно полагаться на то, что смена генерального директора станет универсальным лекарством, особенно если корни болезни, поразившей организацию, лежат в корпоративной культуре и поведении людей, действующих в рамках этой культуры.

Прекрасной иллюстрацией этого утверждения является история *Snow Brand*. Когда разразился скандал с пищевым отравлением, стало очевидно, что генеральный директор компании не обладает необходимыми качества-

ми для того, чтобы эффективно справиться с кризисной ситуацией. Злополучная пресс-конференция сделала его идеальным мальчиком для битья, но после его ухода в компании ничего не изменилось. Спустя всего несколько месяцев другое ее подразделение оказалось замешано в новой афере. Это как если бы в организме нашли злокачественную опухоль, удалили ее и потом обнаружили, что она уже успела дать метастазы — поразив все административные слои компании.

Означает ли это, что увольнение высшего должностного лица в принципе не может привести к улучшению состояния дел? Безусловно, не означает. Во многих случаях от совета директоров требуется именно такая жесткая реакция, и после знакомства с содержанием девятой главы с этим мнением наверняка согласится подавляющее большинство читателей. Мы только хотим подчеркнуть, что не всегда замена первого лица, пусть даже и обоснованная, решает все существующие проблемы, и об этом никогда не следует забывать. Чтобы «операция по спасению» не обманула надежды заинтересованных лиц — членов правления, инвесторов, сотрудников и потребителей, нельзя упускать из вида общую картину происходящего, которая может свидетельствовать о проблемах корпоративной культуры, оказывающих влияние на действия генерального директора или являющихся результатом этих действий.

Двигаясь вперед

Порою смещение основного руководителя является необходимым шагом, однако этот шаг еще не гарантирует, что ситуация в компании непременно изменится к лучшему. Нам следует помнить об этом, когда мы имеем дело с организацией, которая стала жертвой ошибочной стратегии. Чтобы справиться с проблемой, необходимо докопаться до ее глубинных причин. Имеем ли мы дело только лишь с неудачной идеей первого лица или часть ответственности все же лежит и на самой организации? Каковы взгляды и убеждения руководителя и насколько точно они отражают реалии окружающей действительности? Готовы ли руководители разбираться в том, какие решения можно считать правильными, а какие — нет? Насколько эффективно существующая организационная структура позволяет решать стоящие перед компанией задачи? Поиск ответов на такие вопросы требует еще более глубокого анализа, который позволит обнажить истинные причины неуспеха. А значит, настало время перейти от рассмотрения отдельных ошибок, допускаемых в ходе осуществления новых проектов, адаптации к изменению рыночных условий, совершения слияний и по-

глощений или разработки конкурентной стратегии, к изучению скрытых причин неудачи, последствия которых могут проявиться на любом этапе развития организации.

Анализируя причины неудач, мы будем помнить об уроках, которые мы получили в ходе знакомства с историями, изложенными в первой части этой книги, и попытаемся ответить на вопросы, которые пока остаются открытыми. Почему число ошибок, совершаемых руководителями высшего ранга, с годами не становится меньше? Почему преуспевающие компании теряют способность критично относиться к собственным действиям? Что заставляет организации проводить политику, результатом которой становится не создание, а уничтожение стоимости? Почему многие руководители не просто не могут, а, по всей видимости, не желают адекватно реагировать на происходящие в окружающем мире изменения? Как вовремя обнаружить предвестники надвигающейся бури? Почему организации и их руководители так редко делают правильные выводы из собственных ошибок? И, самое главное, как добиться того, чтобы компании и руководители не повторяли этих ошибок и не попадали в ловушки, встречающиеся на пути любой организации? Как овладеть умением подняться над шумом и суетой повседневности и найти дорогу к успеху? Об этом мы поговорим во второй части нашей книги.

Что нужно помнить о стратегиях и методах конкурентной борьбы

- Кто такие конкуренты? — Это люди из другой компании, которые считают, что могут предложить вашему клиенту более привлекательный продукт, чем тот, что имеется у вас. Вы должны внимательно следить за тем, какие шаги предпринимают конкуренты с целью привлечения ваших потребителей.
- Существует немало способов достичь выбранной вами стратегической позиции, но во многих случаях для того, чтобы получить желаемый результат, достаточно ответить на три вопроса: кто ваш клиент? Какой продукт вы предлагаете этому клиенту? Как вы продаете этот продукт?
- Чтобы понять стратегию компании, нужно понять человека, который стоит за этой стратегией. Тому, кто не знаком с историей жизни Ана Ванга, нелегко будет понять логику действий возглавлявшейся Вангом *Wang Labs*.

- Считаете ли вы своих конкурентов достойными соперниками? Опасайтесь вируса самоуверенности, который может поразить того, кто добился значительных успехов. Слишком часто компании теряют лидирующие позиции из-за недооценки появляющихся на рынке новичков.
 - Обдумывая стратегию, тщательно изучайте все доступные вам сведения о состоянии рынка. Прислушивайтесь к тому, что говорят торговые представители, которые ежедневно общаются с потребителями. Использование разнообразных источников информации мешает компании превратиться в объединение фанатиков, которые отказываются замечать то, что противоречит избранной ими точке зрения. Руководители, которые ведут компанию к катастрофе, обычно чересчур полагаются на свои личные предпочтения, не подкрепленные объективными доказательствами. Решение о роботизации GM было принято на основании ложных посылок, несостоятельность которых стала бы очевидной, если бы данный вопрос был вынесен на открытое обсуждение.
- С осторожностью относитесь к попыткам исправить отчаянную ситуацию с помощью одной-единственной гениальной инициативы. В большинстве случаев такие попытки только усугубляют положение.
- Не считайте само собой разумеющимся, что управленцы, которым поручено воплощать в жизнь разработанную первыми лицами компании стратегию, будут действовать так, как вы этого ожидаете. Примеры *Boston Red Sox* и *Snow Brand Milk* доказывают, что скрытые цели и мотивы могут стать причиной совершенно недопустимых поступков. Любой организации требуется сильное руководящее влияние, определяющее основные принципы, которых необходимо придерживаться при выполнении должностных обязанностей.

ПРИЧИНЫ ПОРАЖЕНИЙ

В первой части этой книги мы познакомились с историями компаний, потерпевших серьезную неудачу на том или ином этапе своего развития. Во второй части мы сосредоточим свое внимание на исследовании глубинных причин бизнес-катастроф и проанализируем основные моменты, которые приводят компании к совершению разнообразных ошибок. Таким образом, вторая часть нашей книги будет посвящена подробному изучению поведенческих моделей, которые демонстрируют руководители потерпевших крушение компаний. Мы выделили четыре деструктивных фактора: неадекватное восприятие действительности; неспособность адаптироваться к этой действительности; неумение наладить четкую работу информационных систем и систем управления; пагубные склонности, присущие руководителям некоторых организаций. Каждая из четырех глав второй части посвящена одному из этих факторов. Знакомство с ними поможет нам лучше понять подоплеку того, что происходило с компаниями, о которых мы рассказали в части I, и того, что на наших глазах происходит со многими другими организациями.

Традиционные теории не могут объяснить поражений, о которых мы говорили в первой части этой книги. Совершенно очевидно, что причина катастроф компаний заключается отнюдь не в недостатке ума у их руководителей: не нужно лично знать Ана Ваша, Джорджа Шейхина, Бари Бертайгера, Марка Пората, Кун-Хи Ли, Уильяма Смитбурга, Мориса и Чарльза Саатчи, Вольфганга Шмитта и им подобных, чтобы оценить интеллектуальный потенциал этих людей. Ее нельзя приписать и влиянию непредвиденных обстоятельств: факты свидетельствуют о том, что Schwinn, Motorola, J&J, Rubbermaid, Wang Labs, Boston Red Sox и многие другие компании осознавали, что на горизонте сгущаются тучи, и, тем не менее, не сделали практически ничего, для того чтобы упрочить свои позиции. Ни в одном из этих случаев мы не можем говорить о недостаточной мотивации или нечестности руководителя, об отсутствии лидерских качеств или умения претворять свои планы в жизнь или о нехватке материальных ресурсов. Объяснение будет гораздо более сложным и, смеем надеяться, гораздо более интересным.

ПТТТМПГУЧТТПГП ИТ/ГТТЕНТТЕТ

Блестящая реализация ошибочного видения

*Как неправильное восприятие действительности
приводит компании на грань катастрофы...
и толкает их за эту грань*

Действия спецподразделения отличались высокой эффективностью. Каждый этап операции был тщательно и всесторонне продуман. Бойцы не могли точно знать, какова будет реакция противоположной стороны, поэтому они заранее отработали разные варианты развития событий. Если на пути возникало непредвиденное препятствие, команда без труда находила выход из создавшейся ситуации. Постоянную связь между членами группы обеспечивала система, основанная на новейших достижениях науки и техники. Используемое вооружение обладало огромной разрушительной силой. К моменту завершения операции все, кто находился на подвергшемся нападению объекте, были либо взяты в плен, либо убиты. Жертвы среди атакующих были минимальными. Картину несколько омрачало лишь одно обстоятельство: захваченная база принадлежала союзникам. Спецподразделение нейтрализовало тех, кому оно должно было оказать поддержку.

Как такое могло случиться? Есть предположение, что спецподразделение высадили не в том городе. Возможно также, что при выборе цели использовались данные аэрофотосъемки, достоверность которых не была подтверждена наземными источниками информации. Кроме того, существует вероятность, что первоначально база действительно находилась под контролем вражеских сил, однако позднее линия фронта изменилась.

В любом случае, бойцы блестяще выполнили поставленную перед ними задачу. Проблема заключалась в том, что разработчики операции имели искаженное представление о действительности (1).

То же самое чаще всего происходит и с компаниями-неудачниками. Проанализировав в процессе написания данной книги множество бизнес-катастроф, мы не обнаружили ни одного серьезного провала, который случился бы из-за того, что компания плохо делала то, что нужно. Каждый

раз настала такая причина поражения состояла в том, что она делала *не то*, что нужно.

Конечно, со временем проблема разрастается до таких масштабов, что начинает затрагивать все аспекты деятельности компании и оказывает негативное влияние даже на осуществление самых рутинных операций. Во многих рассмотренных нами случаях организации в конце концов приходили к тому, что, казалось, теряли всякую способность делать хоть что-нибудь правильно. Однако эта несостоятельность была лишь *симптомом* нарушения, который, как правило, обнаруживался на заключительном этапе развития болезни. Она не являлась *причиной* заболевания. Вы можете не щадя себя бороться с ошибками исполнителей (а они, безусловно, требуют вашего внимания), но, чтобы защитить свою компанию от серьезного поражения, вы должны осознать, в чем заключается настоящий корень зла, и научиться избегать тех ловушек, которые стали началом конца для многих героев этой книги.

Для того чтобы понять истинную причину практически любой значительной деловой катастрофы, нужно понять, что заставляет компанию выбрать ошибочный курс действий и упорно придерживаться его. Обычно полномасштабное бизнес-крушение становится неотвратимым в результате сочетания нескольких губительных факторов, и почти всегда одним из таких факторов является неправильное восприятие реального мира.

Почему у компании складывается искаженное представление о себе и об окружающей действительности? Рассмотрим наиболее часто встречающиеся разновидности самообмана руководителей; это поможет нам лучше разобраться в том, как образ мыслей топ-менеджера может негативно сказаться на судьбе возглавляемой им компании. Приведенные примеры иногда заставляют задуматься, не являемся ли мы свидетелями временного умопомешательства главных действующих лиц. Тем не менее, прежде чем предаться изумлению, обратите внимание на то, как легко руководитель может свернуть на дорожку, ведущую в никуда.

Стратегическое заблуждение

Одним из базовых терминов, введенных в употребление теоретиками бизнеса 90-х, стало понятие *стратегического намерения*. Идея достаточно проста: сфокусируйся на ясной и значительной цели, поставленной перед компанией, направь все ресурсы на достижение этой цели и не позволяй себе ни на минуту усомниться в правильности принятого решения. В принципе эта идея кажется весьма эффективной. На практике в дело вступает человеческий фактор, и возникают различные осложнения. Схема, которая

казалась рациональной и логичной, перестает работать, когда руководители оказываются во власти «большого и светлого» заблуждения и теряют способность слышать доводы разума. В ходе нашего исследования мы столкнулись с тремя видами стратегических заблуждений, которые можно обозначить как «универсальный ответ», «погоня за Святым Граалем» и «непоказательный показатель».

Универсальный ответ

Самое соблазнительное из всех стратегических заблуждений — вера в «универсальный ответ». Когда этот ответ «найден», руководители принимают все свои решения на основании одного-единственного принципа, в котором, по их мнению, и заключается секрет успеха. Вера в универсальный ответ заставляет руководителей сконцентрироваться на одном принципе или одной модели и закрыть глаза на существование каких-либо альтернатив. Все свои деньги наш игрок ставит на одну лошадь, но часто эта лошадь просто не в состоянии прийти к финишу в числе первых.

Большинство универсальных ответов придают излишнее значение какому-либо одному причинному фактору. Они предполагают создание плана или модели, в которых присутствует определенная логика, но которые являются слишком неполными и однобокими и поэтому не отражают точной картины настоящего или возможного будущего. Многие из поражений, описанных в этой книге, произошли из-за того, что компания слепо верила в универсальный ответ и не обращала внимание на решение других, более насущных задач. В 80-х годах *General Motors* под руководством Роджера Смита выбрала в качестве универсального ответа робототехнику. Это привело к тому, что компания вложила многие миллиарды долларов в автоматизацию производства, хотя основная проблема СМ была связана с несовершенством производственных процессов, а не со сложностями в трудовых отношениях. Найденный *Sony* универсальный ответ гласил, что успех ее новым разработкам в области бытовой электроники обеспечат записи соответствующего формата. Это привело к тому, что компания недооценила важность сотрудничества с другими производителями электронного оборудования, и в результате ее аппаратура оказалась несовместимой с аппаратурой большинства других фирм.

Ярким примером того, к чему приводит вера в универсальный ответ, может служить история *Long Term Capital Management (LTCM)*. Руководители фонда хеджирования были так околдованы магией своего ответа, что, даже накопив самую большую задолженность в истории мирового бизнеса, они продолжали считать, что идут по правильному пути и застрахованы от

поражения. Словно азартные игроки, они были уверены, что разработали безотказную систему, которая обеспечит им победу за игровым столом. Что служило источником этой уверенности? — У них была Теорема.

Как утверждалось, компания имела математические доказательства того, что одновременное инвестирование в определенные пары ценных бумаг гарантированно приносит прибыль; эти доказательства были подкреплены авторитетом лауреатов Нобелевской премии. В основе их Теоремы лежала идея о том, что цены бумаг с одной и той же суммарной доходностью постепенно сближаются и становятся равными в день погашения. Таким образом, *LTCM* нужно одновременно вкладывать деньги в более дорогостоящие бумаги, цена которых имеет тенденцию к снижению, и в более дешевые бумаги, цена которых имеет тенденцию к повышению. Когда они сравниваются в цене, компания получит прибыль, вне зависимости от того, увеличилась или уменьшилась реальная стоимость этих бумаг в результате колебаний обменного курса (2). С точки зрения бизнеса изобретение формулы *LTCM* казалось величайшим достижением, с которым не могло бы сравниться даже создание вечного двигателя: в случае с вечным двигателем вам еще нужно было бы придумать, как распорядиться производимой им энергией. При использовании же этой формулы вам оставалось только безмятежно суммировать получаемый доход, поскольку математики рассчитали все так, чтобы денежный поток никогда не иссякал.

В набат нужно было ударить в тот самый момент, когда в контексте экономической деятельности впервые прозвучало слово «теорема». Теорема — это требующее доказательства положение, которое является дедуктивно истинным в контексте абстрактной гипотетической системы. Тот факт, что положение является «верным», еще не означает, что гипотетическая система соответствует реальным условиям.

LTCM упустила этот момент отчасти потому, что модель ценообразования опциона, которая была положена в основу операций компании, во многом соответствовала действительности — но только в определенных рыночных ситуациях и при определенных условиях. Руководители *LTCM* считали само собой разумеющимся, что в любой момент у них будет возможность совершить необходимую операцию с теми или иными ценными бумагами и ничто не сможет помешать функционированию рынков. Они не обратили внимания на то, что в реальном мире деятельность рынков может быть нарушена из-за влияния внешних сил. Будучи глубоко убеждены в универсальности своего универсального ответа, они не заметили, что этот ответ является верным лишь в рамках одной ограниченной системы. В конце концов выяснилось, что эта система не учитывает всего многообразия действительности, и за это открытие компании пришлось

заплатить немалые деньги. Убытки составили более одного миллиарда долларов; фонд потерял 92 процента своего капитала (3).

Святой Грааль

Кто-то устремляется в ложном направлении, уверовав в универсальный ответ, а кто-то сбивается с верного пути, погнавшись за «Святым Граалем». «Святой Грааль» на языке бизнеса — это абсолютно недостижимая цель. В отличие от универсального ответа, который придает непомерное значение одному-единственному причинному фактору, Святой Грааль наделяет неодолимой силой причинный фактор, *которого в реальности не существует вообще.*

Одним из самых притягательных Граалей в современной истории бизнеса стало *преимущество первого хода*. Помните все те лозунги, которые так способствовали активным инвестициям в интернет-проекты? «Не опоздайте отхватить свой кусок! Золотая лихорадка в стране высоких технологий! Застолби свой участок!» Главное, что заставляло интернет-рыцарей очертя голову мчаться на поле битвы, — стремление получить преимущество первого хода. Казалось, это преимущество витает где-то в воздухе — и при этом оно все время оставалось вне пределов досягаемости. В погоне за ним целая армия бросалась то в одну, то в другую сторону — а оно неизменно ускользало. Почему?

Преимущество первого хода в тех случаях, когда оно действительно существует, складывается из трех составляющих. Во-первых, тот, кто раньше других вступает в игру, успевает продвинуться вперед по кривой обучения и, таким образом, всегда опережает конкурентов по объему полученного опыта. Во-вторых, первопроходцы захватывают наиболее производительные основные фонды, в то время как опоздавшим приходится довольствоваться тем, что осталось на их долю. В-третьих, когда потенциальные клиенты и поставщики уже установили контакты с компанией, которая первой вышла на тот или иной рынок, они неохотно тратят дополнительные средства на переориентацию своего бизнеса (4).

Довод, касающийся кривой обучения, пользовался огромной популярностью у авторов многочисленных интернет-проектов. «Мы занимаемся этим дольше, чем они, — горделиво заявлял один из старших менеджеров *eToys* через пару лет после начала интернет-бума. — Чтобы наладить подобный бизнес, требуется немало времени. Они никак не смогут догнать нас». Говоря о «них», менеджер имел в виду компанию *Toys'R'Us*, которая была новичком в мире электронной коммерции, но зато имела огромный опыт торговли игрушками. На протяжении долгих лет *Toys'R'Us* взбира-

лась по кривой обучения, в больших объемах продавая недорогие игрушки массового производства. В глобальной перспективе именно *eToys* и другие интернет-компании отставали от *Toys'R*Us* и ей подобных (5).

Не менее ошибочным было и предположение о том, что первопроходцам Интернета достанутся самые продуктивные основные фонды. Количество привлекательных участков в киберпространстве не ограничено, при необходимости вы можете создать их столько, сколько потребуется.

И наконец, оказалось, что электронный бизнес практически не способен «привязать к себе» ни клиентов, ни поставщиков. Потребители, совершающие покупки через Интернет, не отличаются особой преданностью конкретной системе. Для того чтобы перейти из одного магазина в другой, им нужно всего лишь несколько раз щелкнуть мышкой. Поставщики же в большинстве своем не считают сотрудничество с интернет-компаниями настолько привлекательным, чтобы идти ради него на какие-то шаги, которые могли бы оказать негативное влияние на работу давно сложившихся каналов продажи. Что касается предложения, то бесконечное множество интернет-ресурсов *B2B(business-to-business)* предоставляет клиентам абсолютно одинаковые услуги. По оценкам *Business Week*, на пике интернет-бума — в 2000 году — в Сети имелось от 800 до 1400 сайтов подобной направленности (6). Не правда ли, в такой ситуации трудно говорить о преимуществе первого хода?

Разговоры о преимуществе первого хода должны были наталкивать на мысль об уязвимости большинства интернет-проектов. Ведь в действительности преимущество первого хода принадлежало обычным, не один год проработавшим на рынке компаниям. Если же принимать во внимание исключительно уникальные аспекты интернет-бизнеса, то в новом электронном мире преимущества первого хода либо не существовало вовсе, либо для его получения нужно было искать совершенно новые пути. «Плюс состоит в том, что создать портал я могу всего за один день, — говорил специалист по венчурным инвестициям Уильям Герли. — Минус — в том, что то же самое могут сделать и все остальные» (7).

Что же заставляло толпы разумных людей, позабыв обо всем, отправляться в поход за Святым Граалем электронного бизнеса — преимуществом первого хода? В какой-то мере ими двигало нежелание отставать от других, стремление поучаствовать в новой революции, изменявшей облик делового сообщества. А отчасти здесь сыграла свою роль и красота идеи как таковой. Святые Граали, на поиск которых время от времени отправляются руководители и ведомые ими организации, всегда отличаются неземной красотой — и при этом чаще всего существуют только в воображении.

Непоказательный показатель

Даже избежав ловушек универсального ответа и Святого Грааля, можно, тем не менее, ошибиться в выборе стратегии. Третья опасность, которая поджидает организацию на этом пути, — западня *непоказательного показателя*, иными словами, неправильный выбор единиц для измерения успеха. Компания, которая ориентируется по непоказательному показателю, может иметь вполне реалистичное представление о том, чего ей необходимо достигнуть; но для того чтобы определить, насколько успешна ее деятельность, эта компания использует совершенно неподходящую систему оценки. Каждый раз, когда руководители придают излишне большое значение второстепенным аспектам делового процесса, они рискуют причинить подвластной им организации серьезный ущерб. Если же дело заходит еще дальше и вспомогательный ориентир становится единственным мериллом прогресса, компанию ожидает неминуемая катастрофа.

Наиболее типичным примером непоказательного показателя может служить доля рынка. Безусловно, во многих случаях рыночная доля является важным индикатором успеха той или иной компании. Однако ее размеры ничего не говорят ни о том, какую стоимость создает организация, ни о том, какую стоимость она получает. Более того, увеличение доли рынка еще не гарантирует получения большей прибыли, поскольку борьба за потребителя, как правило, требует серьезных капиталовложений. Именно об этом свидетельствует опыт компании *Sony*. Когда *Sony* приобрела *Columbia Pictures*, главным критерием для оценки деятельности киностудии была избрана доля рынка, что отодвинуло на второй план все остальные аспекты кинопроизводства, в том числе и уровень расходов, необходимый для достижения вожделенного результата. В итоге *Columbia* выпустила на экран ряд фильмов, которые собирали гигантские аудитории, но при этом оставались глубоко убыточными из-за своей небывалой дороговизны.

Иногда компания останавливает выбор и на более экзотических индикаторах успеха. Случается, что руководители, которые получают признание за достижения в какой-то определенной области, начинают уделять приоритетное внимание именно этой сфере. Если превосходство в этой области можно измерить с помощью каких-либо численных единиц, руководители принимают за отсечивать такие цифры. Соответственно, об успехах компании судят исключительно по этому показателю. А со временем почти наверняка выясняется, что показатель этот вовсе не является основным.

Компания *Rubbermaid* в качестве такого критерия выбрала количество инноваций. На протяжении многих лет, когда *Rubbermaid* считалась од-

ной из самых популярных компаний Америки, все неизменно восхищались тем, что она постоянно предлагает новые продукты и совершенствует имеющиеся. Журналисты называли ее «машиной по разработке новых товаров». Светила менеджмента обожали приводить в своих выступлениях данные о том, на сколько наименований за прошедший год расширился товарный ассортимент *Rubbermaid*. Постепенно и сама компания взяла за обыкновение указывать эти цифры в своих годовых отчетах и пресс-релизах. Эффективность своего функционирования она также стала оценивать по количеству новых разработок.

Помимо того что такая система не позволяла объективно судить о том, насколько успешно работает *Rubbermaid*, она еще стимулировала дополнительное развитие потенциала, который у компании и так имелся в избытке, и тормозила формирование способностей, которых *Rubbermaid* не хватало. Необходимость выбрасывать на рынок все новые и новые продукты почти не оставляла времени для анализа конъюнктуры и совсем не оставляла его для рыночных испытаний. В результате компания потеряла представление о том, чего хотят ее потребители, — а они все чаще и чаще ждали от производителя более низких цен. Между тем избранная *Rubbermaid* стратегия исключительного новаторства означала, что у фирмы не было практически никакого опыта в области ценовой конкуренции. Она настолько сконцентрировалась на темпах разработки новых товаров, что совершенно перестала интересоваться какими-либо другими показателями, например себестоимостью своей продукции в сравнении с себестоимостью продукции конкурентов. Разумно ли бросать все свои силы на совершенствование только одной основной функции? Разумно — в том случае, если выбранный вами приоритет совпадает с приоритетами потребителя.

Все эти истории стратегических заблуждений заставляют нас остановиться и поразмышлять. Умные руководители сознают, что организация должна иметь стратегический план, однако в процессе разработки этого плана они нередко попадают в одну из трех перечисленных нами ловушек. Будем надеяться, что мы сумеем сделать правильные выводы из всего вышесказанного, но даже и в этом случае нам еще рано вздыхать с облегчением. Кроме стратегических заблуждений, существует еще один неприятный феномен, с которым нам пришлось столкнуться в ходе наших исследований. Мы встречали его так часто, что решили показать нашим читателям все его обличья, чтобы менеджеры не повторяли связанных с ним ошибок в своих организациях. Этот феномен называется *отрицательный перенос*.

Отрицательный перенос: полезный опыт, вредное применение

Руководители высшего ранга, консультанты и ученые беспрестанно говорят об основных компетенциях, управлении знаниями и самообучающихся организациях. Совершенно очевидно, что в последние 15 лет многие компании сосредоточили свои усилия на развитии нескольких базовых характеристик и (вслед за лидерами, в число которых входят *Intel*, *Microsoft*, *Goldman Sachs*, *Merck* и *GE*) попали под влияние общей тенденции, заключающейся в стремлении создавать интеллектуальные активы, которые чрезвычайно высоко ценятся всеми участниками рыночных отношений (8). К несчастью, наряду с организациями, добившимися в использовании этой стратегии значительных успехов, есть и целый ряд компаний, которые потерпели на этом поприще довольно болезненное поражение. Этот факт вовсе не свидетельствует о несостоятельности данной стратегии. Наши изыскания показывают, что неудачники спотыкаются об один из многочисленных подводных камней; и больше всего жертв разбилось о камень, на котором написано «отрицательный перенос».

Мы сумели выделить четыре разновидности этой ошибки, из-за которой стратегии, основанные на использовании интеллектуальных активов, не всегда оказываются эффективными. В каждом случае квалифицированные руководители исходили из неверных предположений о том, что способствует, а что не способствует успеху их собственной компании или компании-конкурента, и принимали ошибочные стратегические решения. Читая следующие несколько страниц, задумайтесь о том, как вы видите окружающий вас мир и насколько правильны ваши представления о том, что идет на пользу делу, а что — во вред.

Вчерашний ответ

В контексте бизнес-отношений *вчерашний ответ* — это картина окружающего мира, которая когда-то соответствовала действительности, но в настоящий момент уже устарела. Притягательность вчерашнего ответа заключается в том, что его эффективность предположительно доказана практикой. Сторонники вчерашнего ответа неизменно указывают на то, как успешно его применяли в прошлом. «С успехом не поспоришь», — если не говорят, то уж точно думают они. Компании, которые полагаются на вчерашний ответ, исходят из того, что формула, которая сработала вчера или месяц назад, непременно сработает сегодня или завтра. Однако в нашем быстро меняющемся мире очень часто все происходит совсем не так.

Нередко вчерашний ответ маскируется под формулировкой «мы знаем, чего хочет наш клиент». Знаменитый нью-йоркский магазин одежды *Barneys* может служить замечательным примером подобного отношения. Братья Прессман, которые унаследовали магазин, были абсолютно уверены: они точно знают, чего хотят их покупатели и за что эти покупатели готовы платить сверхдорогую цену. Потребители искали эксклюзивности, а для создания такой атмосферы, по мнению братьев, следовало, не скупясь, вкладывать средства в интерьеры магазина. Роскошь и шик декора — вот во что верили братья Прессман и *Barneys*. Летописец взлета и падения *Barneys* Джошуа Левин назвал эту бизнес-концепцию «законом Прессмана»: «Все, что ты тратишь на оформление интерьера, компенсируется за счет более высоких цен на продаваемую одежду» (9). Именно эта концепция обеспечила *Barneys* процветание в 60-70-е годы двадцатого столетия.

Проблема заключалась в том, что к середине 80-х времена изменились. Атмосфера роскоши стала слишком дорогостоящим удовольствием, она требовала гигантских затрат, в особенности если речь шла о таких крупных универмагах, каким был *Barneys*. В то же время любовь потребителей постепенно завоевывали модные авторские бутики, соревноваться с которыми в эксклюзивности не мог ни один универсальный магазин, вне зависимости от того, насколько богатым было его убранство. Братья Прессман, которые в какой-то мере осознавали, что у компании возникла проблема, пали жертвами отрицательного переноса: они стали с еще большим рвением воплощать в жизнь вчерашний ответ.

Очень часто во вчерашний ответ превращаются хорошо спроектированные и качественно изготовленные товары. Когда-то они эффективно удовлетворяли потребности покупателей, но со временем перестали пользоваться спросом. Как правило, чувство гордости, которое производитель испытывает за свой товар, мешает ему заметить, что потребители все явственнее проявляют интерес к другому типу продукта. *Schwinn* цеплялась за вчерашний ответ, когда упорно продолжала выпускать классические велосипеды, игнорируя возрастающую популярность горных велосипедов, а также велосипедов для фристайла и кросса. *Motorola* совершала ту же ошибку, когда разрабатывала суперсовершенные аналоговые телефоны, в то время как потребителям были нужны цифровые. Компании, которые не желают расставаться со вчерашним ответом, нередко являются владельцами знаменитых торговых марок и уделяют много внимания совершенствованию своего продукта — и тем труднее им бывает понять, что они совершенно утратили представление о том, чего ждут от них их клиенты.

Даже когда компания *понимает*, чего ждут от нее потребители, она может серьезно подорвать свои позиции, если попытается применить для удовлетворения имеющегося спроса вчерашние ответы. Это особенно очевидно (по крайней мере, при ретроспективном анализе) в тех случаях, когда проблема связана с наступлением новых технологий. Яркий пример — трудности крупных американских сталепроизводителей, которые продолжали использовать гигантские прокатные станы и после появления компактных мини-заводов. В этой ситуации единственным условием их выживания стали огромные субсидии, получаемые в форме различных льгот, а также протекционистские тарифы. Тот, кто полагается на технологии вчерашнего дня и не хочет замечать, что весь мир уже продвинулся вперед, сам подписывает свой смертный приговор. Впрочем, вчерашним ответом является *любая* деловая практика, которая уступает более новым методикам в способности качественно и с наименьшими затратами удовлетворять запросы потребителей.

Вчерашний ответ помешал *Boston Red Sox* оправдать ожидания ее болельщиков. Руководители клуба справедливо полагали, что поклонники *Red Sox* хотят, чтобы любимая команда демонстрировала красивый бейсбол и побеждала своих соперников. Заблуждались они в другом: им казалось, что для выполнения этой задачи клубу вовсе не нужны спортсмены афроамериканского происхождения. На протяжении многих лет соперники *Boston Red Sox* искали и находили талантливых афроамериканцев, которые повышали качество игры бейсбольных команд, и только бостонский клуб хранил верность вчерашнему ответу, теряя очки, болельщиков и деньги.

Не меньшей убойной силой обладает вчерашний ответ и тогда, когда он применяется в сфере ведения переговоров. Самая распространенная ошибка такого рода — нежелание замечать, что изменение рыночных условий привело к изменению рыночной позиции конкретной компании. Руководители продолжают говорить себе: «Они так нуждаются в нас, что им ничего не остается, кроме как согласиться с нашими требованиями».

В этой связи нельзя не вспомнить о том, что произошло с компанией *Britannica*. Вступив в переговоры с производителями компьютерных программ, руководители *Britannica* воспользовались вчерашним ответом и в результате уничтожили большую часть стоимости компании. Появление компакт-дисков, мощных накопителей на жестких дисках, Интернета давало возможность значительно облегчить поиск и передачу справочной информации и сделать ее более доступной. Миллионы людей, у которых не было средств на покупку дорогостоящей бумажной энциклопедии, с удовольствием заплатили бы умеренную сумму за ее электронный вари-

ант. Таким образом, *Britannica* располагала бесценным достоянием, однако для того, чтобы реализовать свой потенциал, ей нужно было согласиться на получение небольшого процента с огромного объема продаж. Это хорошо понимали *Microsoft* и другие солидные компании, которые были заинтересованы в разработке электронной версии знаменитой энциклопедии. Между тем *Britannica* дала на их предложения вчерашний ответ, пребывая в уверенности, что лучшая стратегия в любом случае — это получение львиной доли прибылей от продажи дорогостоящего продукта. Переговоры закончились неудачей. *Britannica* выпустила компакт-диск самостоятельно и установила на него такую высокую цену, что покупатели проигнорировали новинку. Интернет и компакт-диски стали необъемлемой частью нашей жизни, а *Britannica* все еще пытается выйти на рынок с продуктом, который мог бы конкурировать с выпущенной *Microsoft* энциклопедией под названием *Encarta* и подобными товарами других производителей.

Руководители, которые полагаются на свой несколько устаревший опыт, когда речь идет о товарном ассортименте, очень часто используют вчерашние ответы и во время переговоров. Компания *Schwinn* считала, что безграничная преданность потребителей обеспечит ей контроль над поставщиками, среди которых были *Giant Bicycle* и *CBC*. *Schwinn* не заметила, что в какой-то момент распределение ролей изменилось и ведомым партнером стала она сама. Поставщики предложили рынку более дешевый продукт, который лучше соответствовал требованиям покупателей, таким образом они обошли *Schwinn* и стали работать напрямую с ее клиентами.

Другая игра

Существующее у руководителя представление о реальности может оказаться ошибочным не только в результате изменений, которые произошли в окружающем мире, но и по причине того, что компания переместилась в новую сферу деятельности, где игра ведется по другим правилам. Когда компания добивается значительных успехов в секторе, не предоставляющем возможностей для дальнейшего роста, она часто пытается применить свои основные компетенции на других рынках, которые на первый взгляд кажутся очень похожими. При этом она не замечает скрытых отличий нового рынка, требующих от нее иного, чем прежде, подхода.

По сути дела, компания вступает в другую игру, даже если сами руководители и не осознают этого факта. Как правило, они считают, что отработанные навыки и схемы станут залогом их успехов и на новом рынке. «Мы прекрасно разбираемся в этом», — уверяют они всех, кто пыта-

ется поставить под сомнение правильность их действий. Так, компания *Togo*, выпускавшая газонокосилки, решила включить в свой товарный ассортимент снегоочистители. Идея выглядела вполне логичной: новый продукт предназначался для уже знакомого компании целевого сегмента. Но за кажущейся похожестью — та же сезонность рынка, та же средняя ценовая категория, та же ориентация на домовладельцев — скрывалось простое, но очень существенное отличие. Трава растет постоянно, а снег выпадает не всегда. И вот в совершенно бесснежную зиму *Togo* упорно выпускает снегоочистители. А впереди ее ожидает и вторая бесснежная зима... Как позднее признался бывший генеральный директор *Togo* Дэвид МакЛохлин, «мы просто не подумали о том, что такое может случиться» (10).

Иногда компания оказывается на поле другой игры из-за того, что расширяет свою географию и начинает работать в регионах, которые на первый взгляд ничем не отличаются от уже освоенных — но только на первый взгляд. Такое произошло, например, с сетью продуктовых магазинов *Food Lion*. Пока компания обслуживала клиентов только в юго-восточных районах США, выбранная ею стратегия «низкие издержки — низкая цена» позволяла ей полностью удовлетворять запросы потребителей. Но когда она попыталась открыть свои магазины на юго-западе США, у нее начались проблемы. Обнаружилось, что жители юго-западных штатов ожидают от продуктового магазина богатого ассортимента и высокого уровня обслуживания, обеспечить которые *Food Lion* была не в состоянии (11). В этой новой игре снижение затрат оказалось не формулой успеха, а формулой поражения.

Стать участником другой игры можно и без освоения новых территорий в буквальном смысле этого слова. Так, *Quaker* шагнула на новую территорию тогда, когда решила добавить к принадлежавшему ей бренду *Gatorade* торговую марку *Snapple*. Руководители компании не поняли, что *Snapple* — это другая игра, другой имидж и другая система распределения и поэтому правила *Gatorade* здесь уже не действуют.

Ложное представление о себе

Неверное представление о своих компетенциях может быть не менее губительным, чем незнание правил игры, в которую ты играешь. Если у компании сложилось «ложное представление о самой себе», то любая попытка расширить или как-то изменить сферу деятельности чревата для нее попаданием на поле совершенно незнакомой игры. Компания принимает решение о том, что необходимо максимально эффективно использовать

свои сильные стороны, но поскольку она заблуждается относительно своих коренных компетенций, она начинает делать вовсе не то, что ей удастся лучше всего. В каком-то смысле компания начинает осуществлять перенос опыта, которого у нее даже нет! Вместе с тем она не обращает внимания на действительно имеющиеся у нее способности, а иногда даже и вовсе теряет их.

Такое постоянно случается с компаниями, которые добиваются огромного успеха, но неправильно определяют источник своих побед. К примеру, фирма принимает решение заняться выпуском обуви или организацией рекламных кампаний. Занимаясь выбранным видом деятельности, она так блестяще справляется с какой-либо отдельной задачей, что возносится к вершинам успеха. В большинстве случаев это приводит к тому, что компания начинает считать себя мастером в той области, которую она выбрала для себя с самого начала, и не понимает, что в действительности ее коренная компетенция заключается совсем в другом.

Наглядный пример тому — компания *L.A. Gear*, которая возомнила, что является производителем и продавцом спортивной обуви. «Позвольте, — скажете вы, — но *L.A. Gear* и *была* производителем и продавцом спортивной обуви!» Что ж, мы не будем отрицать, что компания была организована именно для того, чтобы выпускать кроссовки. Однако головокружительный рост продаж — с 11 млн. до 820 млн. долларов за пять лет — компании обеспечило умение покорять сердца маленьких модниц. Предприниматель Роберт Гринберг обратил внимание на то, что школьные подружки его дочери ходят в высоких мальчишеских кроссовках. Вместо полотняных тренировочных тапочек, которые Гринберг выпускал до этого, он решил предложить потребителям высокие баскетбольные кроссовки для девочек, украшенные розовой, бирюзовой и серебристой отделкой. Новшество было встречено с восторгом, и Гринберг добавил в свой модельный ряд кроссовки со стразами, силуэтами пальмовых деревьев и тому подобными декоративными элементами. Визитной карточкой *L.A. Gear* стали телевизионные ролики, героини которых — спортивные, сексапильные девушки — наслаждались жизнью в идиллической обстановке Южной Калифорнии. Очень скоро компания обогнала почти всех производителей кроссовок по объему продаж, более высокие показатели демонстрировали только *Nike* и *Reebok* (12).

Проблема состояла в том, что Роберт Гринберг думал, будто *L.A. Gear* прекрасно умеет изготавливать и продавать спортивную обувь, в то время как на самом деле сильной стороной компании являлась разработка модных аксессуаров для девочек и девушек. Это ошибочное представление породило желание расширить ассортимент *L.A. Gear* за счет продажи вы-

сокотехнологичных кроссовок для мужчин. Новый вид продукции требовал маркетинговых стратегий, ориентированных на другой сегмент рынка, и новых производственных технологий. Компания же попыталась покорить новый рынок с помощью кричаще безвкусных кроссовок с пряжками в стиле «Майкл Джексон» и прочих подобных штучек, которые скорее подходили для тринадцатилетних девчушек из богатых семей (13). Эти метания совершенно лишили *L.A. Gear* завоеванной было репутации «классной фирмы». Низшую точку падения *L.A. Gear* ознаменовало курьезное происшествие: компания предоставила одной из баскетбольных команд кроссовки, и во время транслировавшегося по телевидению матча эти кроссовки развалились на части прямо на ногах у игроков. Последствия этого курьеза были отнюдь не забавными. Объем продаж сократился на 80 процентов, и на складах компании вскоре скопилось двенадцать миллионов пар невостребованной обуви. Ложное представление о своих возможностях привело *L.A. Gear* к банкротству.

Ошибка кинопродюсера

Иногда руководители делают ложные выводы относительно того, какой именно фактор обеспечил успех того или иного проекта; в этом случае они допускают «ошибку кинопродюсера». Мы назвали ее так потому, что ошибки такого сорта чаще, чем кто-либо другой, совершают кино- и телепродюсеры, причем происходит это на глазах у самой широкой аудитории. Стоит только публике выразить восторг по поводу какого-либо шедевра, как на экране в невероятных количествах начинают плодиться ничем не примечательные дорогостоящие творения, которые пытаются завоевать популярность за счет копирования лежащих на поверхности отличительных особенностей хита. Если хит был снят по мотивам комикса о супергерое, это значит, что на свет вскоре появится еще десяток ничем не примечательных фильмов, главными действующими лицами которых тоже станут супергерои из комиксов. Если сенсацией становится телерассказ о работе следователя, то за ним непременно следует тусклая вереница продолжений, сериалов и телевизионных фильмов, посвященных теме расследования преступлений.

Когда фармацевтические гиганты *SmithKline Beecham* и *Eli Lilly* узнали, что конкурирующая фирма *Merck* приобрела компанию, занимающуюся обслуживанием покрываемых страховкой рецептов на лекарственные препараты (*pharmacy benefit manager, PBM*), они совершили классическую ошибку кинопродюсера. Идея *Merck* поражала своей неожиданностью, она представляла собой принципиально новое стратегическое решение. Глав-

ный финансовый директор *Eli Lilly* впоследствии признавался: «Обсуждая сделанное *Merck* приобретение, мы спрашивали друг у друга: «А что это вообще такое — РВМ?»» (14). Так или иначе, и *SmithKline*, и *Eli Lilly* решили, что уж *Merck-то* знает, что делает, и раз у нее есть РВМ, то этой новомодной штукой нужно срочно обзавестись и всем остальным. И вот *SmithKline Beecham* выкладывает 2,3 млрд. долларов, а *Eli Lilly* — 4 млрд. долларов, и каждая получает по собственной фирме такого же профиля. Предполагалось, что эти сделки дадут фармацевтическим компаниям дополнительный контроль над каналами распределения. Но данная стратегия еще не была испытана на практике, и для *Merck*, которая тщательно продумала план своих действий, ее применение имело больше смысла, чем для остальных. Через несколько лет оба подражателя с большим убытком продали не оправдавшие их надежд приобретения, и даже сама *Merck* решила выделить свою РВМ — *Merck-Met/co* — в отдельное предприятие (15). Подобная картина наблюдалась и в других сферах экономики, таких как развлекательный бизнес или банковское дело, которые в конце 90-х годов тоже захлестнула волна неоправданных слияний. Негативные последствия этих слияний дают о себе знать до сих пор.

Компании, которые допускают ошибку кинопродюсера, не всегда пытаются повторить именно удачные шаги соперника. Часто они копируют ходы преуспевающего конкурента даже тогда, когда у них нет никаких оснований полагать, что принятые конкурентом решения будут иметь положительный эффект. После того как *America West* в 1989 году разместила свой логотип на домашнем стадионе американской баскетбольной команды *Phoenix Suns*, еще семь североамериканских авиалиний заплатили деньги за то, чтобы назвать своим именем спортивный комплекс или стадион. Можно ли утверждать, что таким образом компании, которые стремятся заполучить как можно больше авиапассажиров, нашли максимально полезное применение своему рекламному бюджету? Ведь доля людей, совершающих авиаперелеты для того, чтобы посетить то или иное спортивное мероприятие, в общей массе клиентов авиалинии не так уж и велика. Что же заставило все эти компании совершить ошибку кинопродюсера? В большинстве своем они ясно понимали, что *America West* опережает их в рыночной гонке, и не нашли другого способа попытаться догнать ее, кроме как воспроизвести внешнюю составляющую ее стратегии.

В сфере авиаперевозок можно было наблюдать и другой пример того, что попытки скопировать выигрышную стратегию не приводят к желаемому результату, если ты не понимаешь, в чем заключается глубинный смысл этой стратегии. Авиакомпания *United Airlines*, многие годы господ-

ствовавшая на рынке Южной Калифорнии, в 1994 году обнаружила, что уступает свои позиции *Southwest Airlines*, которая стала отраслевым лидером по качеству сервиса, оборачиваемости самолетов и уровню тарифов. Решение проблемы *United* увидела в том, чтобы воспользоваться примером *Southwest*. Она нарядила обслуживающий клиентов наземный персонал в шорты и тенниски, снизила цены на билеты и пересмотрела расписание полетов. Руководители *United* не поняли того, что главным секретом успеха *Southwest Airlines* был человеческий фактор: там работали преданные своему делу, заинтересованные в успехе собственного предприятия, энергичные, творчески активные люди. А *United Airlines*, несмотря на все внешние изменения, продолжала обращаться со своими сотрудниками «как с рассерженными детьми, которые не заслуживают того, что для них делается» (16). *United* попыталась воспроизвести некоторые чисто внешние элементы стратегии *Southwest*, проигнорировав тот факт, что основной составляющей этой стратегии является продуманная кадровая политика.

Ошибку кинопродюсера допускают не только организации, которые не осознают сущность причин успеха конкурентов, но и организации, не способные понять глубинные причины своего собственного успеха. В этом случае компания, преуспевшая в каком-либо начинании, берется за реализацию других подобных проектов, полагая, что «это у нас хорошо получается». Так, *Sony* весьма удачно интегрировала в свой состав *CBS Records*. В результате у руководителей *Sony* сложилось ошибочное мнение о том, что их фирма обладает потенциалом, который в случае приобретения еще одной американской компании, работающей в индустрии развлечений, позволит *Sony* эффективно контролировать деятельность нового подразделения. Ошибка кинопродюсера дала *Sony* шанс очень близко познакомиться с племенем кинопродюсеров...

На этом мы заканчиваем свой рассказ об отрицательном переносе. Вполне возможно, что многие из наших читателей смогут провести параллель между этими историями и тем, что происходит в их собственных компаниях, ради чего, собственно, и был затеян весь этот разговор. Знакомство с отрицательным переносом помогает нам усвоить серьезный урок: опыт и интеллектуальный потенциал не всегда приносят пользу, более того, в некоторых случаях опыт становится источником больших неприятностей. Отрицательный перенос может существовать в самых разнообразных проявлениях, порой он маскируется с помощью безукоризненной логики основных компетенций. Поэтому нам всегда следует помнить о том, как внимательно нужно подходить к определению этих компетенций. В следующем разделе мы перейдем от отрицательных величин к нулю, и рассмот-

рим еще три вида ошибок, которые возникают из-за сужения поля зрения/мышления.

Сужение поля зрения/мышления

Не доводилось ли вам работать в организации, где на любой вопрос давали один и тот же ответ, вне зависимости от характера возникшей проблемы? Оглядываясь на принятое вами в прошлом решение, не приходилось ли вам удивляться, почему никто не выступил в поддержку этого решения? Не раздражало ли вас то, что потребители, партнеры, сотрудники и другие заинтересованные лица упорно не желают понимать того, в чем, на ваш взгляд, нет ничего непонятного? Если вы ответили на эти вопросы утвердительно, то очень может быть, что дело вовсе не в том, что вас никто не может понять. Возможно, у вас чересчур оригинальное представление о возможном и невозможном или о том, как должны вести себя окружающие вас люди.

Тесный мирок

Оглядываясь на потрясшие весь деловой мир катастрофы, мы часто не можем понять, как руководители компаний могли допустить столь грубые просчеты — ведь ошибочность их действий просто-таки *бросается в глаза*. «О чем они только думали? — с недоумением вопрошаем мы. — Как они могли хотя бы на минуту поверить в то, что такие решения способны обеспечить им успех?» Во многих случаях парадоксальное поведение компаний объясняется тем, что они существовали в рамках своего тесного, замкнутого мира. Их топ-менеджеры, старшие инженеры, другие ответственные работники исходили из собственного опыта и основанных на нем представлений о действительности, которые во многом не совпадали с тем, что происходило в большом *настоящем* мире.

Тесные мирки нередко населены увлеченными новыми технологиями руководителями, стоящими у руля специализирующихся на технических разработках компаний. Если этих руководителей увлекает какая-то «совершенно новая идея», то они во что бы то ни стало должны ее реализовать — и здесь уже ничто не может их остановить. Что легло в основу проекта *Iridium*?. Идея, которая зародилась у талантливого инженера, желавшего помочь своей жене в решении проблем телефонной связи. Один хорошо информированный наблюдатель охарактеризовал эту ситуацию так: *Motorola* задумала «спроектировать, построить и запустить в эксплуатацию величайшую систему радиосвязи в мире... Это было не что иное, как причуда, которую желали воплотить в жизнь, несмотря на то что с точки

зрения бизнеса обоснованность этого проекта вызывала серьезные сомнения. Здесь мы имеем дело не с той или иной стратегией, а с фантазией, со всепоглощающей одержимостью» (17).

Смысл проекта *Iridium* будет легче понять, если мы представим себе получающих заоблачные жалования топ-менеджеров, служебные расходы которых щедро оплачивает родная фирма, возомнивших, что их ценности, интересы и приоритеты безусловно разделяет подавляющее большинство жителей планеты Земля. Инженеры-конструкторы и руководители, занимавшиеся проектом *Indium*, верили в то, что найдется пятьсот тысяч человек, которые согласятся заплатить 3 тыс. долларов плюс еще по 8 долларов за минуту разговора, чтобы приобрести громоздкий телефонный аппарат, позволяющий оставаться на связи в самых отдаленных местах. Кого рисовало им их воображение? Подобных им самим техноманов, способных потерять голову от революционности технической новинки, и больших руководителей, которые не привыкли считать деньги в своих карманах. Обратил ли генеральный директор *Indium* Эд Стайано внимание на то, что новый аппарат был тяжелым и неудобным? Нет. Ведь ему не пришлось бы самому носить этот телефон повсюду, он поручил бы это одному из своих помощников. Счел бы Стайано 8 долларов за минуту разговора внушительной суммой? Нет. За одну минуту он зарабатывал столько денег, что 8 долларов казались ему ничтожно малой величиной. Как насчет суммы в 3 тыс. долларов? О, компания, без всяких сомнений, отнесла бы этот платеж на счет стандартных служебных расходов. И раз уж речь зашла о деньгах, то руководители *Iridium* вполне могли бы заявить, что за возможность гарантированно поговорить по телефону не жалко было отдать и больше 3 тыс. долларов, даже если этой возможностью и пользовались всего только несколько раз в году. Одним словом, услуга, которая большинству потребителей была не по карману, в замкнутом мирке Стайано считалась недорогой и доступной.

Руководитель, который замыкается в границах одного географического района, может потерять связь с реальным миром точно так же, как руководитель, который забывает периодически спускаться с вершин власти и богатства. «То, что популярно на Манхэттене, будет пользоваться популярностью и в других городах Америки», — решили люди, управлявшие магазином *Barneys*. Томас Шулл, который позднее стал генеральным директором *Barneys*, так отозвался о неудачной попытке компании выйти на рынки Южной Калифорнии и Среднего Запада: «*Barneys* перенесла свой нью-йоркский магазин в другие города, не затруднив себя изучением потребностей и предпочтений потребителей местных рынков» (18). Руководителям компании не приходило в голову, что в других

климатических и социальных условиях вещи, которые на Манхэттене считались пискom моды, могут показаться вычурными или попросту неуместными.

Журналисты и книгоиздатели производят товар, который предназначен для потребления во всех регионах Америки. Тем не менее многие из них регулярно допускают промахи, обусловленные неспособностью выглянуть за пределы собственного замкнутого мира. Теле- и радиoproграммы, создаваемые в Вашингтоне, огромному количеству американцев кажутся скучными или вовсе вызывают у них раздражение, потому что эти передачи рассказывают лишь о том, что интересно людям, живущим «в пределах кольцевой автодороги». Книгоиздатели, работающие в Нью-Йорке, уделяют крайне мало внимания темам, которые волнуют жителей Среднего Запада, южных штатов и региона Скалистых гор, зато выплачивают миллионные авансы за книги, которые могут заинтересовать лишь небольшую часть нью-йоркского общества. Обозреватели из Нью-Йорка и Лос-Анджелеса постоянно публикуют в журналах снисходительные отзывы о привычках, моде, музыке и популярных развлечениях, которые широко распространены во всей остальной Америке.

Со своим уставом — в чужой монастырь

Когда организация начинает работать в новом регионе или стране, она должна не только научиться замечать, что происходит за пределами ее замкнутого мирка, но и понять, что ей, вероятно, придется столкнуться с новой деловой средой, в которой может существовать отличное от ее собственного представление о базовых понятиях бизнеса — таких, как добросовестность или надлежащая заботливость. Компания, которая не учитывает этих различий, отправляется в чужой монастырь со своим уставом. Ее руководители ожидают, что в любой части света их партнеры будут играть по тем правилам, которые приняты у них дома, и забывают о том, что, когда игра идет на *чужом поле*, нужно подчиняться правилам, которые устанавливают хозяева.

Американские и европейские компании сталкиваются с этой проблемой, когда пытаются выйти за пределы рынков Запада. То же самое происходит и с представителями других стран, когда они начинают работать в Америке и Европе.

Принимая решение о приобретении *Columbia Pictures*, японские топ-менеджеры *Sony* предполагали, что их американские коллеги будут руководствоваться в своей деятельности принятыми в Японии морально-эти-

ческими нормами. Наиболее важными из них считаются те, которые связаны с понятием «гири». Для этого слова не существует буквального перевода, но, в числе прочего, оно обозначает чувство морального обязательства, которое нижестоящий испытывает по отношению к вышестоящему и по отношению к большой общей цели. Таким образом, японцы решили, что американские руководители *Columbia Pictures* будут чувствовать определенные моральные обязательства (своего рода «гири») по отношению к *Sony*, которая стала их материнской компанией. Им не приходило в голову, что американские управляющие начнут вести себя так, как будто у них *нет никаких* обязательств, и беззастенчиво поставят свою личную выгоду превыше интересов компании. Однако именно такое поведение и продемонстрировали американские менеджеры — в масштабах, достойных самого большого экрана.

Вдобавок к фундаментальным культурологическим различиям имелись дополнительные причины, из-за которых логика действий *Columbia Pictures* оказалась еще более далекой от той, которую рисовали в своем воображении руководители *Sony*. Во-первых, особенности кинопроизводственного процесса девальвировали в сознании обитателей Голливуда такие понятия, как преданность компании или долговременные деловые взаимоотношения. Во-вторых, люди, которым *Sony* доверила управление кинокомпанией, прославились как мастера крупных рискованных сделок, а не как руководители, способные упорно и настойчиво работать, добиваясь выполнения поставленных перед ними задач. И наконец, переход *Columbia Pictures* в собственность *Sony* совпал по времени с подъемом антияпонских настроений в Америке. Японские предприниматели активно скупали компании, которые являлись для граждан США олицетворением американского бизнеса. Японцы выставляли напоказ свои достижения и поучали американцев, призывая их следовать своему примеру. Поэтому никто в Голливуде не обеспокоился тем, что японцы могут пасть жертвой американских дельцов.

Жажда роста

Третий тип заблуждений, которым подвержены руководители, страдающие от сужения поля зрения/мышления, несколько отличается от двух предыдущих; при этом он чреват не менее серьезными последствиями. Он отличается ярко выраженными характерными признаками и большой распространенностью. Назовем его *жаждой роста*. Когда компанию охватывает жажда роста, она бросает все силы на расширение сферы своего влияния, жертвует ради этого рентабельностью и не обращает никакого вни-

мания на рост задолженности. Жажда роста — это, как правило, больше, чем просто неумение определить правильные индикаторы успеха. Руководители, заразившиеся этим недугом, рассматривают каждую цифру и каждый факт исключительно с точки зрения того, как они влияют на способность компании расширяться. Создание новой стоимости, работа на благо общества и даже получение прибыли становится пустым звуком. Ради поддержания высокого, а еще лучше — ускоряющегося темпа роста жаждущие готовы уничтожить стоимость, делать то, что никому не принесет пользы, и работать себе в убыток.

Томимые непреодолимой жаждой роста, Морис и Чарльз Саатчи наглядно продемонстрировали все безумства, на которые может пойти руководитель, сделавший быстрое расширение основной целью своей организации. Они осуществляли все новые и новые поглощения, не задумываясь о том, как приобретения впишутся в существующую структуру деятельности компании. Они нередко платили за покупку больше денег, чем она того стоила. В результате компания накопила гигантскую задолженность. Завершив сделку по приобретению, братья Саатчи не прикладывали серьезных усилий к тому, чтобы добиться эффективного использования нового имущества. С течением времени они все чаще стали обращать свои взоры на консалтинговые фирмы, хотя эта сфера деятельности требовала совсем иной организации бизнеса, чем принятая в *Saatchi & Saatchi*. Эти действия нельзя объяснить отсутствием организаторских способностей или управленческих навыков у братьев Саатчи и работавших с ними топ-менеджеров. Они просто настолько сконцентрировались на проблеме роста, что совершенно позабыли о необходимости получения прибыли.

Для нью-йоркской компании *Oxford Health Plan* из сферы здравоохранения жажда роста имела еще более плачевные последствия. Основатель и руководитель компании Стивен Уиггинз сделал рост ради роста ее главной целью, ради которой можно было отказаться от чего угодно, в том числе и от разумного управления привлеченными средствами. Вначале компания оказывала услуги только «белым воротничкам». Низкий уровень заболеваемости в этой категории населения заложил основу для первых успехов *Oxford Health Plan*. Затем было решено включить в число клиентов компании производственных рабочих, а также пациентов, которые пользуются государственными программами льготной медицинской помощи, в частности пенсионеров (медицинское обслуживание этих групп населения требовало более высоких затрат); при этом никто не попытался выяснить, насколько прибыльной могла быть работа в этом сегменте рынка. Административный аппарат и компьютерная система

учета не успевали адаптироваться к ведущемуся быстрыми темпами расширению. Один из старших менеджеров вспоминал: «Все просто вышло из-под контроля. Мы посылали клиенту один и тот же чек по два раза» (19). Попытка установить принципиально новую систему программного обеспечения закончилась полным провалом, в результате чего операции выписки счетов и перечисления выплат по заявлениям о страховом возмещении были ввергнуты в пучину хаоса — но компания продолжала решительно двигаться в избранном ею направлении. *Oxford Health Plan* вышла на рынок с новыми предложениями и начала рассматривать возможность новых приобретений, делая вид, что она полностью контролирует ситуацию.

Итак, мы познакомились со стратегическим заблуждением, отрицательным переносом и сужением поля зрения/мышления — явлениями, ставшими причиной многих бизнес-крахтов, которые нам пришлось наблюдать, о которых мы читали, которые, возможно, в той или иной мере затронули наши непосредственные интересы. Что мы можем сделать для того, чтобы избежать подобных ошибок в будущем?

Убедитесь в том, что существующее в вашей компании представление об окружающем мире соответствует действительности

Рассматривая собранные нами примеры того, как крупные компании принимают важные стратегические решения исходя из ошибочного представления о действительности, невозможно не обратить внимание на один парадоксальный факт: то, что при ретроспективной оценке кажется *очевидно ложным*, в свое время казалось *очевидно истинным* — настолько истинным, что *мысль о необходимости проверки попросту не приходила никому в голову*.

И это, возможно, самый серьезный из всех полученных нами уроков. Чтобы не упустить момента и остановить свою компанию прежде, чем ложное представление о действительности заведет ее слишком далеко, вам нужно внимательнее взглянуть на вещи, кажущиеся очевидными. Вы должны обратиться к не вызывающим сомнения исходным посылкам, к тому, что считается само собой разумеющимся, и тщательно проверить справедливость этих предположений.

Как это сделать? Каждая компания, желающая застраховать себя от описанных нами типичных ошибок, должна периодически задавать себе определенные вопросы. Составленный нами список таких вопросов позво-

ляет проанализировать ключевые аспекты существующего в компании представления об окружающем мире.

Насколько ваше представление об окружающем мире соответствует действительности?

Десять вопросов, которые помогают это понять

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ

1. Не рискуете ли вы сфокусировать внимание на одном-единственном принципе или модели в ущерб всем остальным? (*Универсальный ответ*)
2. Какова вероятность того, что выбранная вами стратегическая цель является недостижимой? (*Святой Грааль*)
3. Правильно ли были выбраны критерии, по которым вы судите о достигнутом вами прогрессе? (*Непоказательный показатель*)

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕНОС

4. Полагаете ли вы, что для решения сегодняшних проблем нужно пользоваться методами, которые были эффективными в прошлом? (*Вчерашний ответ*)
5. Возможно ли, что ваша компания вышла на новый рынок, который требует от нее новых подходов? (*Другая игра*)
6. Какова вероятность того, что вы ошиблись в определении основных компетенций, которые отличают вас от ваших конкурентов? (*Ложное представление о себе*)
7. Правильно ли вы определили причины ваших прошлых успехов и успехов ваших конкурентов? (*Ошибка кинопродюсера*)

СУЖЕННОЕ ПОЛЕ ЗРЕНИЯ/МЫШЛЕНИЯ

8. Не основаны ли ваши представления об ожиданиях ваших клиентов на ограниченных моделях действительности? (*Замкнутый мирок*)

9. Хорошо ли вы понимаете культурологические особенности и негласные правила, которые определяют порядок ведения дел на интересующем вас рынке? (*Со своим уставом — в чужой монастырь*)

10. Не увлеклись ли вы идеей расширения бизнеса до такой степени, что перестали обращать внимание на его рентабельность? (*Жажда роста*)

Способность прогнозировать изменения

Удостоверившись, насколько это возможно, в том, что ваше представление об окружающем мире соответствует действительности, вы в значительной степени предупредили возможную бизнес-катастрофу. Однако теперь вам необходимо понять, как долго действительность, которой соответствует это представление, будет *оставаться неизменной*.

Компания может правильно оценивать все, что происходит с ней и с окружающим ее миром, но если она не в состоянии признать, что в этом мире иногда неожиданно могут произойти радикальные изменения, то ей по-прежнему угрожает опасность. Чтобы обеспечить себе долговременное процветание, компания должна представлять, какие аспекты реальности подвержены изменениям. Каковы наиболее характерные ошибки, связанные с неумением прогнозировать возможное развитие событий?

Идеальный шторм

В своей книге *The Perfect Storm* Себастьян Джангер описывает, как в одном районе Северной Атлантики сошлись три вполне заурядных штормовых фронта, которые вкупе породили бурю небывалой свирепости. Некоторые топ-менеджеры забывают о том, что идеальные штормы случаются и в океане бизнеса. На их взгляд, раз вероятность возникновения любого из событий, которые могут привести к подобному шторму, невелика, то вероятность совпадения двух или более из них и зарождение идеального шторма еще меньше.

Однако идеальные штормы — и на морских просторах, и в бизнесе — случаются гораздо чаще, чем можно себе представить. Объясняется этот факт тем, что общее количество возможных обстоятельств, которые способны привести к появлению идеального шторма, как правило, достаточно велико, а соответственно, достаточно велики и общее число возможных комбинаций этих обстоятельств, и вероятность того, что вам придется столкнуться с какими-то из этих событий. Таким образом, даже если

шансы на осуществление какой-то определенной комбинации, которая станет началом идеального шторма, ничтожны, тем не менее общая вероятность возникновения любой из таких комбинаций и последующего идеального шторма может быть очень большой.

Сформулированная подобным образом, эта мысль кажется очевидной. Однако даже специалисты, занимающиеся изучением рисков и вероятностей, постоянно упускают ее из виду. Пример *LTCM* доказывает, что умные и блестяще образованные люди, прекрасно знакомые с теорией вероятности, не всегда относятся к проблеме идеального шторма с достаточным вниманием. Руководители и советники *LTCM* понимали, что крупномасштабные рыночные катаклизмы, в особенности серьезная девальвация или дефолт, угрожают сохранности их капиталовложений. В своих расчетах они предусмотрели возможность того, что им придется столкнуться с тем или иным событием подобного рода. Они не учли лишь то, что рынок может преподнести им сразу *два или более* подобных сюрприза. Но именно это и произошло: курс ценных бумаг, обеспеченных закладными, резко упал, а Россия объявила дефолт. За сим последовала целая череда маловероятных мелких событий, которые усугубили трудности *LTCM*. У нее возникли неожиданные проблемы с продажей ценных бумаг. Поручители проявили неожиданное нежелание вкладывать дополнительные средства. Деловые партнеры неожиданно охотно воспользовались затруднительным положением компании. Ее топ-менеджеры вдруг начали совершать разнообразные ошибки (20). Казалось, компания пала жертвой злого рока.

Как только на компанию обрушились первые неприятности, сложилось положение, при котором каждая возникшая проблема становилась отправной точкой для появления новых проблем. Вероятность того, что *LTCM* постигнут именно такие бедствия, была невелика, но в долгосрочной перспективе возникновение критических ситуаций *того или иного рода* было практически неизбежным. Эксперты в области вероятностей, которые управляли деятельностью компании, допустили ошибку в оценке собственных вероятностей.

Конечно, чтобы составить абсолютно неправильный прогноз, касающийся риска попадания в идеальный шторм, вовсе не обязательно прибегать к помощи лауреатов Нобелевской премии. Многие компании регулярно демонстрируют необоснованно оптимистичное отношение к вопросу о том, насколько реальной является перспектива неприятного стечения обстоятельств. Когда в разгар стремительного расширения компания *Oxford Health Plans* решила установить в своих офисах новую компьютерную систему, она недооценила количество потенциальных проблем, ко-

торые могли встретиться на ее пути (21). Другой пример — популярный производитель одежды *Massimo*. Легкий и жизнерадостный стиль от *Massimo* во многом определял тенденции развития пляжной моды в Южной Калифорнии. В середине 90-х годов фирма неправильно оценила степень вероятного риска и попыталась одновременно расширить модельный ряд, увеличить объем выпускаемой продукции и наладить сотрудничество с новыми заказчиками (22). Автогигант *Chrysler* недооценил того, насколько изменчивой может быть деловая конъюнктура, в результате ему пришлось в одно и то же время заниматься решением сразу нескольких сложных задач (23). Как показывают эти примеры, идеальный шторм — это вовсе не такой редкий феномен, каким его считают некоторые руководители. Идеальный шторм может служить наглядной демонстрацией допущенных руководителем просчетов.

Звездные войны

Обсуждая проблему идеального шторма, мы говорили о том, что некоторые люди склонны *недооценивать* вероятность того или иного развития событий. Проблема «звездных войн» заключается в том, что иногда руководители могут *переоценивать* эту вероятность. Именно такую ошибку совершило федеральное правительство США, которое в годы президентства Рональда Рейгана задумало разработать более надежную защиту от баллистических снарядов империи зла. Президент и другие высокопоставленные официальные лица помнили технологический рывок, который позволил человеку сделать первый шаг по поверхности Луны. Кроме того, в сознании многих были свежи нарисованные авторами «Звездных войн» картины, персонажи которых использовали для борьбы с противником лучевое оружие. В результате правительство Рейгана выступило с инициативой создания принципиально нового типа вооружений — лучевого оружия, способного сбивать баллистические ракеты. Рейган и его соратники были полны решимости сделать научную фантастику реальностью — и повторить триумф администрации Кеннеди.

Вдохновители Стратегической оборонной инициативы (СОИ) не учли одного факта: ученым еще только предстояло сделать открытия, которые позволили бы воплотить этот проект в жизнь. При всей своей смелости лунная космическая программа опиралась на реальные научные достижения. Осуществление же СОИ требовало настоящего прорыва, принципиально новой ступени развития научной мысли. Это сделало составление календарных и финансовых планов для проекта СОИ практически невозможным (24). Лишь в наши дни, двадцать лет и миллиарды долларов спу-

ся, СОО начала приобретать конкретные очертания (25). Проблема заключается в том, что для бизнес-проекта, предполагающего определенную доходность инвестиций, двадцать лет подготовки к вступлению в эксплуатацию (в данном случае о рентабельности речи не идет) — это неоправданно долгий срок.

«Ошибку звездных войн» допускают компании, которые не замечают разницы между задачами, требующими решения рутинных технических вопросов, и задачами, для решения которых требуется принципиально новый подход. Руководители таких компаний ожидают, что исследователи, которые пытаются сделать научное открытие, будут строго соблюдать намеченный график работ и утвержденный бюджет. Более того, эти руководители вкладывают огромные средства в создание дорогостоящих систем, не имея реальных гарантий работоспособности их отдельных компонентов. Так, проект *Indium* потерпел неудачу в том числе и благодаря логике «звездных войн». Люди, составлявшие в 1991 году план реализации проекта, надеялись, что к моменту введения сети *Indium* в эксплуатацию появятся новые технологии, которые сделают трубки спутниковой связи менее дорогостоящими и громоздкими.

В некоторых случаях жертвами логики «звездных войн» становятся крупные корпорации, если они основывают свои стратегии на фундаментальных открытиях, которые еще только предстоит сделать. Но чаще всего в «звездных войнах» гибнут новички, стремящиеся к завоеванию прочных позиций в высокотехнологичном бизнесе. Им кажется, что они делают ставку на зарождающиеся революционные технологии; на самом же деле все, на что они могут рассчитывать в обозримом будущем, — это лишь первые результаты едва начавшихся фундаментальных исследований.

Общая картина

В числе особо опасных ошибок, мешающих руководителю реалистично оценивать перспективы, — стремление ограничиться наиболее общей картиной развития событий. Если человека интересует лишь общая картина, то предложенная им стратегия может казаться совершенно логичной при рассмотрении в глобальном масштабе и терять всякий смысл при переходе на более низкий уровень — уровень ее практического осуществления. Самым характерным признаком этого недуга является высокомерное пренебрежение к деталям. «Составьте для меня краткую справку по этому вопросу, — любит повторять страдающий от «синдрома общей картины» руководитель. — Я должен концентрировать свое внимание на общей картине».

Концентрацией на общей картине в ущерб деталям, таким как синергия или интеграция, объясняются неутешительные итоги многих поглощений, свидетелями которых мы становимся каждый год. Эти факторы обусловили неудачу *Quaker*, которая не обратила должного внимания на характер отношений и условия контрактов, связывавших *Snapple* с ее дистрибьюторами. В результате руководители *Quaker* попытались внести в распределительную систему изменения, недопустимые с точки зрения имевшихся у независимых дистрибьюторов контрактов (26).

В ловушку «общей картины» попадают не только компании, планирующие поглощение или крупную структурную перестройку. Даже самым тщательным образом продуманная попытка модернизации рискует окончиться неудачей, если руководители высшего звена не учитывают того, как их решения отразятся на деятельности мелких производственных единиц, работников разных категорий, а также на отношениях с потребителями и поставщиками. Проект автоматизации *GM*, возможно, обернулся бы меньшей катастрофой, если бы топ-менеджеры компании начали его с изучения вопроса о том, что будет означать для каждого подразделения компании переход на автоматизированную работу. *Rubbermaid* еще глубже увязла в трясине неудач из-за того, что ее руководители, задавшиеся в конце концов целью избавиться от существовавших у компании проблем, попытались сделать это с помощью методов, к которым организация была абсолютно не готова.

Ни одно из этих крушений нельзя объяснить неумелыми действиями исполнителей. Каждое из них связано с появлением идеи, реализовать которую в данном случае было в принципе *невозможно*, вне зависимости от того, насколько блестяще выполняли свою работу менеджеры среднего звена. Стратегии, которые так убедительно выглядели во время обсуждения на высшем уровне, на практике оказались абсолютно неосуществимыми.

Просто поразительно, до какой степени руководители могут страдать от «синдрома общей картины». На протяжении многих лет объединенная *Daimler-Chrysler*, по общему мнению, демонстрировала весьма плачевные показатели. Потери компании составили величину, примерно равную сумме, которую ей пришлось заплатить за *Chrysler Corporation*. Но даже после того как генеральный директор концерна Юрген Шремпп *признал* эти катастрофические последствия, он продолжал утверждать, что стратегия слияния «была стопроцентно правильной стратегией» (27).

Неожиданные конкуренты

Более очевидная ошибка, которая не позволяет организациям прогнозировать возможные изменения, — неправильная оценка конкурентной си-

туации. Такую ошибку допускают главным образом руководители, которые убеждены, что компании, бывшие их основными соперниками в прошлом, останутся их основными конкурентами и в будущем. При этом они недостаточно серьезно относятся к новым игрокам, появляющимся на рынке, и не учитывают того, что мелкие конкуренты могут неожиданно превратиться в крупных. Очень часто именно так рассуждают главы компаний, на протяжении долгого времени занимавших лидирующие позиции в своем сегменте, или компаний, которые привыкли направлять все свои силы на борьбу с небольшой группой противников. Чем более организация сосредоточена на своих текущих конкурентных баталиях, тем менее она готова дать отпор новым соперникам.

Вы можете считать, что слишком хорошо знаете свое конкурентное пространство, чтобы упустить из виду потенциально опасных соперников. Но организации, которые добились на том или ином рынке больших успехов, чаще других допускают ошибки при определении своих будущих конкурентов. *Schwinn*, безусловно, была центральным светилом своей конкурентной вселенной. Именно поэтому она упустила из виду возможность того, что ее иностранные поставщики могут выйти на американский рынок с более дешевыми продуктами. Многие интернет-магазины, завоевавшие сильные позиции на своей конкурентной площадке, недооценили угрозу со стороны представителей традиционной торговли, которые до поры до времени наблюдали за происходящими в Интернете битвами со стороны (28).

Статическая модель бизнеса

Еще один способ получить искаженное представление о перспективе — воспользоваться статической моделью бизнеса. Топ-менеджеры, которые руководствуются в своей деятельности подобной моделью, ведут себя так, будто ситуация в интересующей их сфере бизнеса не подвержена никаким переменам и завтра она непременно будет такой же, как и вчера. Они не допускают мысли о том, что отрасль, в которой занята их компания, может кардинальным образом измениться и что новые технологии или нормы хозяйствования могут вовсе сделать ее ненужной и бесполезной. Когда наступает переломный момент, требующий от компании использования новых бизнес-моделей, такие руководители оказываются абсолютно неготовыми к решительным действиям.

Классическим примером организации, пострадавшей от использования статической бизнес-модели в эпоху перемен, может служить *Fruit of the Loom*. Подписанное в 1995 году Североамериканское соглашение о свобод-

ной торговле (*NAFTA*) устранило торговые барьеры, отделявшие США от Мексики и других стран Центральной Америки. После этого массовое производство трикотажных изделий, таких как футболки, носки, нижнее белье, на территории Соединенных Штатов стало экономически невыгодным. Многие фирмы, в том числе *Hanes* (одно из подразделений *Sara Lee*), были готовы к такому развитию событий, поэтому они быстро перенесли свои производственные мощности за границу. *Fruit of the Loom* же не проявила подобной оперативности. В конце концов ей все-таки пришлось поспешно закрывать фабрики, расположенные в США, и одновременно открывать новые на территории Центральной Америки. В результате у компании возникли чрезвычайно серьезные проблемы с организацией поставок и управлением материально-транспортными потоками, сыгравшие немаловажную роль в объявлении *Fruit of the Loom* банкротом в 1999 году (29).

В ловушку статической бизнес-модели попадают не только солидные компании-ветераны. *Indium* пала жертвой статической бизнес-модели еще на самой ранней стадии реализации проекта. Его создатели полагали, что люди, выезжающие за пределы густонаселенных очагов богатой западной цивилизации, неизменно будут оказываться в районах, недоступных для систем сотовой связи. Кроме того, они считали, что операторы разных сотовых систем не смогут договориться о сотрудничестве и обеспечении роуминга. Однако за годы, потраченные на разработку и монтаж системы *hidium*, сотовая связь получила небывалое распространение, шагнула далеко за пределы западных стран и стала предлагать своим пользователям самые разнообразные роуминговые услуги. Конкурентная ситуация и нужды потребителей радикально изменились. Руководители *Indium* прекрасно понимали это, но поскольку в основу их проекта была положена картина окружающего мира, не подверженного изменениям, они не могли найти выхода из сложившейся ситуации. *Indium* была погребена под обломками статической бизнес-модели.

Убедитесь в том, что ваша компания реалистично оценивает вероятность изменения окружающей ее бизнес-среды

Вопросы, с помощью которых мы проверяли, насколько правильно компания воспринимает действительность, не позволяют понять, реалистично ли компания оценивает вероятность изменения бизнес-среды. Если в первом случае мы должны убедиться в том, что факты, которые мы считаем истин-

ными, действительно являются таковыми, то во втором — нам нужно доказать, что мы готовы принять во внимание обстоятельства, о которых нам пока ничего не известно. Для этого нам нужно понимать, какие аспекты деловой конъюнктуры, к счастью или к сожалению, скорее всего, останутся неизменными, а какие, к сожалению или к счастью, могут измениться.

Пять сформулированных нами вопросов помогут вам проверить, насколько реалистично ваша компания оценивает степень изменчивости окружающего мира. Речь пойдет не столько об умении собирать новую информацию, сколько об умении оставаться открытым для новых возможностей.

Соответствует ли действительности ваше представление о том, что может измениться в окружающем мире?

Пять вопросов, которые помогают это понять

1. Учитываете ли вы возможность того, что вам придется одновременно столкнуться сразу с несколькими маловероятными событиями? (*Идеальный шторм*)
2. Видите ли вы разницу между инновациями, для осуществления которых достаточно решения рутинных технических вопросов, и проектами, которые могут стать реальностью лишь после перехода на новую ступень научно-технического прогресса? (*Звездные войны*)
3. Уделяете ли вы достаточно внимания вопросу о том, каким образом запланированные крупномасштабные изменения будут реализованы на каждом уровне деятельности вашей компании? (*Общая картина*)
4. Не упускаете ли вы из виду потенциальных конкурентов, в особенности из числа новоприбывших? (*Неожиданные конкуренты*)
5. Анализируете ли вы факторы, которые могут привести радикальные изменения в интересующую вас отрасль или даже привести к ее отмиранию? (*Статическая модель бизнеса*)

Ошибка порождает ошибку

Исследуя вопрос о восприятии действительности компаниями-неудачниками, нельзя не обратить внимания на интересный факт: каждый сделан-

ный организацией ошибочный вывод существенно увеличивает риск появления других ошибок. Братья Саатчи допустили ошибку кинопродюсера и решили, будто успехи *Saatchi & Saatchi* на ниве рекламы свидетельствуют о том, что компания владеет искусством оказания деловых услуг вообще. Этого было достаточно для того, чтобы у руководителей сложилось ложное представление о том, что *Saatchi & Saatchi* является экспертом в этой области. Ложное представление о собственных возможностях, в свою очередь, послужило катализатором для томившей компанию жажды роста, и все это еще более осложнило нелегкое положение, в которое *Saatchi & Saatchi* попала из-за ошибок своих руководителей.

История о том, как *Sony* утратила всякую связь с реальностью, отправившись на покорение Голливуда, знакомит нас почти со всеми видами заблуждений, которые мешают компаниям составить объективное представление о действительности. *Sony* заинтересовалась индустрией развлечений потому, что руководители фирмы уверовали в универсальный ответ, которым для них стала содержательная составляющая подходящего формата. Поскольку первые шаги компании в этой сфере были удачными, топ-менеджеры составили ложное представление о коренных компетенциях *Sony* и совершили ошибку кинопродюсера, решив, что они могут заниматься производством развлекательной продукции. Приобретение *Columbia Pictures* отчасти объясняется «масштабностью» мышления руководителей *Sony*, общая картина предполагала наличие синергии между кинокомпанией и другими частями империи *Sony*, в то время как в действительности никакого синергетического эффекта эта сделка не обеспечивала. Одновременно с этим компания выбрала для себя непоказательный показатель, сосредоточившись на отслеживании доли рынка, и отправилась со своим уставом в чужой монастырь, ожидая от американских топ-менеджеров, которые ставили во главу угла личную выгоду, преданности интересам *Sony*. По мере нарастания финансовых проблем *Sony* все больше сгибалась под натиском идеального шторма, недооценив того, насколько большой может быть вероятность трагического стечения обстоятельств. Данная хроника просчетов свидетельствует о том, что, если организация допускает ошибку в оценке какого-нибудь одного аспекта действительности, это приводит к искажению и других деталей картины.

Неразгаданная тайна

По прочтении всего вышеизложенного у вас наверняка возник совершенно естественный вопрос: как случилось, что в ошибочную и порой весьма

запутанную логику руководителей не были внесены необходимые коррективы? Почему первые же расхождения между ожидаемыми и полученными результатами не заставили компании провести переоценку сложившейся у них картины мира?

Этот парадокс невозможно объяснить недостатком нужной информации. Большая часть организаций, ставших жертвами искаженного представления о действительности, располагали всеми данными, позволяющими понять, что они неправильно оценивают происходящее. Компании самого разного профиля — *GM, eToys, Sony, Motorola, Saatchi & Saatchi, Barneys, LTCM, Quaker, Cabletron, Oxford Health Plans, Food Lion, L.A. Gear, Rubbermaid, Boston Red Sox, Schwinn* — получали в ходе своей собственной деятельности очевидные сигналы о том, что их базовые послыжки неверны. Поразительно, но эти сигналы не имели никакого эффекта.

Чтобы понять, почему никто не закричал во всеуслышание, что «король-то голый», нужно изучить своды внутренних правил, по которым жили потерпевшие катастрофу организации. Трудно представить, как много усилий они приложили к тому, чтобы поддержать и сохранить свои ошибочные представления. Какими вопиющими ни казались бы многие из перечисленных в этой главе примеров, ни в одном случае постигшие компанию бедствия не были результатом только неправильных решений ответственного руководителя. В действительности, для того чтобы оказаться на пороге катастрофы, недостаточно одного лишь искаженного представления о действительности. В каком-то смысле нужно желать этой катастрофы, или, по крайней мере, создавать, взращивать, развивать культуру закрытости и закоснелости, которая устраняла бы все препятствия на пути в никуда. Возможно ли, что сотрудники некоторых организаций сознательно занимаются самообманом, уверяя себя и окружающих в отсутствии каких-либо проблем? Ответ на этот вопрос вы найдете в следующей главе.

Иллюзия совершенства

Как руководители отгораживаются от реального мира

Работать в компании, похожей на эту, мечтает любой. Уже в самый первый момент пребывания в ее стенах вы невольно обращаете внимание на внутреннюю энергию и чувство гордости, которые переполняют ее сотрудников. Эти люди — лучшие в своей отрасли, и они знают об этом. Они не просто мечтают об успехе, они на него рассчитывают. Компания являет собой само совершенство; она шагает впереди всех и предполагает, что остальные участники рынка следуют по прокладываемому ею пути.

Эта компания четко осознает, что делает и к чему стремится. Ее сотрудники глубоко преданы тем испытанным и надежным продуктам, которые составляют основу принадлежащей компании торговой марки. Они не нуждаются в том, чтобы потребители разъясняли им свои предпочтения.

Торговые представители этой компании не привыкли отступать. На любом из ее уровней вы встретите сотрудников, которые готовы сделать все, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу, и менеджеров, которые готовы устранить любое препятствие на пути к намеченной цели. Никто не удивляется, когда журналисты или эксперты включают эту фирму в список достойных наибольшего восхищения компаний Америки. Однако, несмотря на позитивную самооценку, компания стремится стать еще лучше. Она внимательно следит за действиями ближайших конкурентов и постоянно старается усовершенствовать свои внутренние показатели. Здесь нетерпимо относятся к каким бы то ни было грубым ошибкам.

Самой замечательной чертой этой компании является необычайный командный дух, который демонстрируют ее сотрудники. Все, от генерального директора до подсобного рабочего, в небывалой степени отождествляют себя со своей организацией. Здесь нет отдельного лифта для руководителей высшего ранга. В компании практически отсутствует текучесть кадров, многие проработали здесь всю свою жизнь. Ей не знакомы проблемы, касающиеся связей с общественностью. Каждый из сотрудников неустанно пропагандирует цели компании, при этом никто не делает необдуманных заявлений. Если та или иная часть организации становится

объектом нападения, все остальные подразделения дружно поднимаются на ее защиту.

Звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой? Больше похоже на идеал, к которому нужно стремиться, но которого невозможно достичь?

Если вы ответили «да», берегитесь. Такая компания существует. Точнее, существует немало таких компаний, и некоторые из них, возможно, работают в той же самой отрасли, что и вы.

Но страшно отнюдь не то, что вам *придется соперничать* с ними. Опасность заключается в том, что их число может пополнить и *ваша компания*. В действительности вышеописанная организация является вовсе не предметом для подражания, а жертвой будущей катастрофы. Вполне возможно даже, что эта катастрофа *уже* случилась и речь идет о живом мертвце, который пока не догадывается о том, что он умер.

Компании-зомби

Как же так? Разве мы не *хотим* видеть в своих компаниях качества, присущие этому образцовому бизнесу?

Хотим — но только при одновременном наличии определенных сдерживающих факторов. Когда такие качества проявляются слишком ярко или все они присутствуют одновременно, компании угрожает серьезная опасность. Ведь это свидетельствует о том, что в организации сложилась замкнутая культура, *принципиально отсекающая любую информацию, которая может войти в противоречие с принятой здесь картиной мира*.

Фирмы, которые чрезмерно развивают эти положительные черты, становятся компаниями-зомби. Они могут вести дела как обычно, могут даже преуспевать в своем бизнесе. Но когда возникает проблема, нарушающая привычный ход событий, менеджеры такой компании не замечают ее, поскольку они практически полностью отрезаны от источников жизненно необходимой внешней информации.

Обманчивость ситуации заключается в том, что все эти зомби чаще всего совершенно *счастливы и довольны собой*. Они настолько хорошо защищены от всяческих неприятных известий, что и не подозревают о том, что превратились в зомби. Люди, работающие в компаниях-зомби, продолжают делать самые восторженные заявления о великих перспективах родной организации даже после того, как сама организация начинает распадаться на части. Если эти люди являются руководителями высшего ранга, по прошествии времени начинает казаться, что они желали обмануть общественное мнение. Если же авторство подобных высказываний принадлежит рядовым сотрудникам, то впоследствии окружающие приходят к

выводу, что этих сотрудников вводили в заблуждение их боссы. Ближе к кончине компании кое-кто действительно прибегает к сознательному обману, пытаясь скрыть происходящее от посторонних глаз. Но в большинстве случаев представители компаний-зомби находятся в блаженном неведении относительно того, что они уже в эпицентре катастрофы, до тех пор, пока она не приводит к необратимым последствиям. Вместо того чтобы вовремя реагировать на возникающие проблемы и искать пути их решения, руководители зомби-организаций отдаются во власть иллюзий, которые заставляют их верить в совершенство возглавляемых ими компаний.

Любопытно, что в компаниях-зомби работают люди, которые сами вовсе не являются зомби. Почти наверняка вы встретите там блестящих руководителей, динамичных и восприимчивых ко всему, что происходит вокруг, и технических специалистов, постоянно повышающих свой профессиональный уровень. Подавляющее большинство сотрудников в таких организациях выполняют свою работу вдумчиво и со знанием дела.

В зомби эти компании превращают определенные корпоративные принципы и установки, которые в конечном итоге лишают ее способности здраво оценивать происходящее. Суммарный эффект множества мелких и на первый взгляд неопасных правил оказывается поистине разрушительным.

К печальным последствиям приводит не только «зомбирование» целой компании. Достаточно того, чтобы в зомби превратились верхние эшелоны управления, или маркетинговая команда, или отдел разработок — любая из основных составляющих данной организации. Впрочем, если недуг поражает какую-либо часть, он обычно начинает быстро распространяться. К моменту, когда преуспевающая некогда компания объявляет о том, что понесла гигантские невосполнимые убытки, она, как правило, бывает полностью поражена смертельной болезнью.

«Смотри и учись»

Первые признаки того, что организация превращается в зомби, можно с легкостью принять за свидетельство исключительного здоровья. Компания процветает, добившись невиданных успехов как минимум в одном из наиболее важных аспектов своей деятельности, и руководство с полным правом гордится ее достижениями. Отказавшись от ложной скромности, компания объявляет себя «номером один» в своей отрасли по темпам роста, по размерам, по доходам, по доле рынка, по использованию передовых технологий, по рентабельности, по уровню удовлетворенности потребителей или по любому другому значимому показателю. Чтобы сделать дан-

ный успех фактором мотивации, компания объявляет о своем намерении поддерживать этот показатель на том же или даже на более высоком уровне. Что еще важнее, она делает этот уровень достижений частью своего образа.

Почти все организации, о которых пойдет речь в этой книге, получили титул «номер один» в той или иной категории и сделали его неотъемлемой частью собственного представления о самих себе. Этим компаниям пели осанну на страницах журналов, их восхваляли крупнейшие авторитеты в мире бизнеса, результаты опросов свидетельствовали о том, что они считаются достойными наибольшего восхищения корпорациями страны. *Rubbermaid*, воспетая в *Fortune*; *Enron*, которая служила живой рекламой возможностей *McKinsey & Company*, *Motorola*, получившая премию Болдриджа, и многие другие потерпевшие поражение компании были когда-то победителями. Более того, практически все они сочли необходимым отразить свой звездный статус в рекламных роликах и плакатах, слоганах, фирменной символике и в своих годовых отчетах. Они взяли за правило напоминать своим сотрудникам о том, что те работают на компанию, которая является лидером отрасли или даже нескольких отраслей. Компания *Enron*, пожалуй, превзошла в этом всех остальных. При входе в штаб-квартиру корпорации был размещен знак с надписью «Лучшая энергетическая компания в мире», которую позднее скромно сократили до «Лучшая компания в мире». У всех остальных организаций, с которыми мы познакомимся, были похожие притязания, пусть даже и не столь вызывающе сформулированные. Велик соблазн объявить эти претензии беспочвенными. Однако дело как раз в том, что большинство из них в той или иной мере были обоснованными.

Проблема заключается в том, что, когда компания начинает воспринимать самое себя как «номер один», ее поведение меняется. Она перестает уделять должное внимание тем аспектам, которые позволили ей добиться этого почетного звания. Вместо того чтобы стремиться к действительно новым вершинам, компания начинает заботиться о поддержании собственного статуса. Она концентрирует все свое внимание на собственной персоне, и это наглядно проявляется в том, как сотрудники компании «номер один» общаются с посторонними. Они говорят с ними вежливо, но снисходительно. Вместо того чтобы слушать собеседника и пытаться извлечь из разговора полезную информацию, работники любого уровня, как правило, делают все, чтобы продемонстрировать свое превосходство. По их мнению, они не нуждаются в том, чтобы внимательно прислушиваться к высказываниям «чужаков», поскольку и так знают все, что нужно знать, — и это просто написано у них на лицах.

Многие из руководителей, о провалах которых мы подробно говорили в этой книге, не просто демонстрировали высокомерие — они делали это с гордостью. Те, кому довелось общаться с представителями *General Motors* или *IBM* в лучшие для этих компаний дни, хорошо помнят тот покровительственный тон, которого удостоивался каждый, кто не имел счастья принадлежать к «числу избранных». Подобное отношение не так давно проявляли к «чужакам» и в офисах *Daimler-Benz*. *Saatchi & Saatchi*, пожалуй, заслужило звание «самого высокомерного рекламного агентства в мире». Катализатором бурного роста *Massimo*, *Oxford Health Plans* и *L.A. Gear* в какой-то мере стала неколебимая вера этих компаний в то, что они переписывают правила для своей сферы бизнеса и посему им нечему учиться у кого бы то ни было. *Webvan*, *eToys* и большая часть остальных интернет-компаний не скрывали своего презрения к компаниям традиционного бизнеса. *Cabletron*, *Motorola* и *Wang* отказывались принимать всерьез любые предлагаемые конкурентами технологии. Самоуверенность команды *Iridium* достигала просто-таки астрономических размеров. Когда молодой трейдер, специализировавшийся на работе с вторичными ценными бумагами, обратил внимание лауреата Нобелевской премии и основателя *LTSM* Майрона Скоулза на то, что выбранная компанией бизнес-модель не способна обеспечить тех прибылей, на которых настаивал Скоулз, последний наклонился вперед и вкрадчиво сказал: «Ну конечно, способна: ведь на свете есть немало дураков вроде тебя» (1).

Ярким примером того, как компании-«звезды» относились к посторонним, может служить прием, оказанный Гари Фишеру, который пришел в *Schwinn* с разработанной им конструкцией принципиально нового горного велосипеда: «Этот пятидесятилетний человек смотрел на меня сверху вниз, точно перед ним был полный болван, ничего не смысливший в том, о чем говорил. Инженеры из *Schwinn* ясно давали понять, что только они "знают о велосипедах все, а все остальные — это просто любители, от которых не следует ждать ничего толкового"» (Е).

Атмосфера превосходства, возвращаемая в этих компаниях, постепенно оказывает влияние и на то, как ее сотрудники ведут себя в своем собственном кругу. Очень часто у них складывается ощущение, что они вступили в ряды некоего элитного братства, к членам которого неприменимы обычные правила и нормы, поскольку их деятельность оценивается по более высоким стандартам. Они не нуждаются во всех этих мерах предосторожности, проверках и независимых экспертизах. В то же самое время эти люди тратят время и средства на достижение операционных показателей, которые большинство специалистов сочли бы чрезмерными или малозначимыми.

В результате на свет появляется обособленная, не зависящая ни от каких внешних обстоятельств стратегия. Компания строго придерживается избранного ею курса, не обращая никакого внимания на то, что происходит вокруг. Занимаясь самообманом и убеждая себя в полном отсутствии каких бы то ни было проблем, люди, работающие в такой компании, полностью отгораживаются от реального мира.

«Мы умнее других — и точка»

Организации, которые придерживаются такого мнения, не способны извлечь пользу из успеха других. Даже когда конкурентам удается создать замечательный новый продукт, самопровозглашенные лидеры расценивают его всего лишь как отчаянную попытку отстающих скомпенсировать собственную неполноценность. *Schwinn*, например, считала горные и другие придуманные конкурентами модели велосипедов «простой рекламной уловкой», к которой тем приходится прибегать из-за того, что они не могут похвастаться высочайшим качеством и узнаваемостью торговой марки *Schwinn*. АН Ванг и его специалисты только качали головами, узнавая об очередном новшестве *IBM*, поскольку были твердо убеждены в том, что используемые соперниками технические решения однозначно уступают разработкам *Wang Labs*. *Cabletron* смотрела на *Cisco* как на слабого противника, который должен покупать технологии у других, так как не способен создавать их самостоятельно.

Подобная точка зрения не только мешает компаниям использовать в своих интересах достижения конкурентов, но и не дает им учиться на чужих ошибках. Такие компании приписывают неудачи соперников общему низкому уровню организации бизнеса. Они не замечают того, что причиной этих неудач во многих случаях являются ошибки, которые может совершить любая компания и которых необходимо сознательно избегать. В результате они не делают ничего, чтобы защитить себя от этих ошибок. Наглядное подтверждение тому можно найти в мире интернет-компаний. В то время как многочисленные интернет-проекты бесславно заканчивали свое существование, конкуренты, имеющие более солидную финансовую базу, не предпринимали никаких попыток скорректировать свой курс с учетом печального опыта своих коллег. Уверовав в свою исключительность, они не допускали и мысли о том, что нужно чему-то учиться у других.

«Мы знаем, что делаем»

Когда организация не испытывает никаких сомнений в том, что она делает и чего хочет добиться, жестко сформулированное ею видение может

легко превратиться в неконтролируемую движущую силу. По прошествии определенного времени действия компании все больше и больше начинают определяться не соображениями коммерческой целесообразности, но требованиями по реализации видения.

Ни одна компания не обладала более яркой индивидуальностью и более солидной торговой маркой, чем *Levi Strauss*. Слово «*Levy's*» практически стало синонимом слова «джинсы». Джинсы *Levy's* считаются «самыми настоящими» джинсами. Они являются символом западноамериканской культуры и объединяют самых непохожих людей — от Джона Уэйна до Джерри Гарсиа. Такой успех *Levi Strauss* обеспечила абсолютная верность уникальному качественному продукту, который не претерпевал значительных изменений с течением времени. Однако эта же верность стала и причиной падения компании. *Levi Strauss* упрямо продолжала выпускать свой традиционный продукт, игнорируя многочисленные свидетельства того, что вкусы покупателей начинают меняться. Генеральный директор фирмы, которая была одним из крупнейших клиентов *Levi Strauss*, рассказывал: «Мы показывали им цифры. Мы говорили им, что нравится молодежи. Они даже несколько раз посетили проводимые нами фокус-группы. И все равно это их ни в чем не убедило» (3). На одной из пресс-конференций представитель *Levi Strauss* заявил: «У нас есть проверенный основной продукт, который, по нашему мнению, устраивает нашего основного покупателя» (4). Таким образом, драматичное падение торговой марки *Levy's* случилось не только из-за того, что у компании сложилось неправильное представление о действительности, но и из-за того, что *Levi Strauss* категорически отказывалась поставить под сомнение его справедливость.

Чем большего успеха компания сумела добиться в прошлом, тем труднее ей отказаться от модели, которая обеспечила ей этот успех (5). Можно вспомнить немало лозунгов, которые призывают организации не сворачивать с избранного пути, и самый популярный из них — «С успехом не поспоришь». Этими лозунгами часто пользуются для того, чтобы положить конец любому обсуждению, способному инициировать какие-либо значительные изменения в стратегии успешной компании. Пока организация производит впечатление преуспевающей, она не видит поводов для осуществления перемен (6). А когда наконец всем становится совершенно ясно, что старая модель не работает и в ближайшем будущем работать не будет, компания часто уже не подлежит воскрешению. Именно так развивались события во многих случаях, которые мы описали в предыдущей главе. Например, ложное представление о реальности, получившее название «вчерашний ответ», характерно для организаций, руководители которых отзываются на любое замечание или вопрос фразой «уж мы-то знаем, что делаем».

Как ни удивительно, но та же самая миссия, которая заставляет организации сопротивляться переменам, может стать причиной того, что компания начинает осуществлять изменения, которые никому не нужны. И вот какая-то фирма — скажем, *Schwinn*, — занятая в традиционном, не связанном с использованием высоких технологий бизнесе, принимается вносить в свой продукт множество незначительных модификаций, которые призваны сделать более совершенным... неуклонно устаревающий продукт. Каждый год ее велосипеды приобретают новые черты или характеристики, которые, по мнению изготовителя, делает их все лучше и лучше. Очень часто, однако, трудно бывает понять, какую пользу приносят эти нововведения, помимо воплощения в жизнь видения производителя.

Компании, работающие в сфере высоких технологий, такие как *Motorola*, часто занимаются тем же самым, только в гораздо более крупных масштабах. *Motorola* постоянно вносила технические усовершенствования в свои аналоговые телефоны. Таким образом инженеры компании реализовывали свою мечту об идеальном аналоговом телефоне. Их проблема заключалась в неспособности увидеть, что вся выбранная ими категория продукта стремительными темпами сдает свои позиции. Крайним проявлением доведенного до абсурда подчинения миссии является стратегия под девизом: «Если мы создадим продукт, то у него появятся потребители». Компания наподобие *Indium* продвигается вперед, направляя все силы на осуществление своего видения и не останавливаясь для того, чтобы проверить, не потеряло ли это видение свою актуальность. Со стороны это всепоглощающее желание к внесению усовершенствований в выходящие из употребления продукты и к доведению до конца потерявших актуальность проектов может показаться безумием. Но теми, кто принимает непосредственное участие в процессе, оно трактуется как преданность видению, которое сделало их компанию великой.

«Мы не нуждаемся в том, чтобы потребители указывали нам, что делать»

Самым опасным последствием безоглядной концентрации на выбранной компанией миссии является нежелание учитывать мнение потребителей. Организации, слишком уверовавшие в собственную миссию, рискуют превратиться в миссионеров. Вместо того чтобы слушать, что рассказывают клиенты о своих нуждах, такие компании зачастую пытаются *объяснить* клиентам, в чем заключаются их потребности.

Попытки обратить внимание руководителя на разницу между выпускаемым компанией продуктом и запросами покупателей в таких случаях,

как правило, ни к чему не приводят. Руководитель не ограничивается тем, что отвечает: «Мы понимаем, чего хотят наши потребители». Он идет дальше и, по сути, утверждает следующее: «Мы понимаем, чего хотят наши потребители, *лучше*, чем это понимают они сами. Мы знаем, что для них лучше, и в конце концов они тоже придут к этому пониманию». Именно такая позиция заставляет компании, подобные *Motorola* и *Schwinn*, игнорировать потребительские предпочтения.

Как только компанией овладевают подобные умонастроения, ей начинает казаться, что клиенты всегда хотят именно того, что она им предлагает. Когда *Barneys* стала строить планы о расширении за пределы нью-йоркского рынка, кто-то заметил, что неплохо бы провести исследование конъюнктуры и убедиться в том, что потребители на новых рынках сочтут предложение компании достаточно привлекательным. Боб Прессман, стоявший у руля *Barneys*, нашел эту идею смехотворной. «Исследование конъюнктуры? — изумленно воскликнул он. — Зачем нам заниматься исследованием конъюнктуры? Мы же *Barneys!*» (7).

Трудно даже представить, до чего может дойти занятая в сфере высоких технологий компания, если она встанет на такие позиции. Торговые представители *Cabletron* в прямом смысле слова *поучали* своих заказчиков, указывая, что им необходимо купить. Более того, при этом они отказывались принимать во внимание тот факт, что их клиенты нуждались не в «технически совершенном» продукте, а в оптимальном решении своих проблем. *Motorola*, перечисляя все технические возможности, которыми обладают ее аналоговые телефоны, упрямо пыталась убедить всех в том, что они являются идеальным продуктом. Обе компании оказались неспособны понять, как они могут удовлетворить долгосрочные потребности покупателей, несмотря на то что покупатели открытым текстом говорили о своих потребностях и буквально умоляли предоставить им соответствующие продукты.

Подобная культура превосходства может сложиться в любой компании, вне зависимости от того, занимается ли она высокими технологиями или работает в традиционном бизнесе, стоит ей только уверовать в свое совершенство. Даже *Starbucks*, которая пока успешно избегает опасности превращения в зомби, продемонстрировала пример такого подхода несколько лет назад, когда выяснилось, что потребители желают, чтобы им подавали кофе с обезжиренным молоком. Руководители высшего ранга утверждали, что обезжиренное молоко только испортит вкус высококачественного кофе из сильно обжаренных зерен, который предлагают своим посетителям заведения *Starbucks*. Один из топ-менеджеров даже заявил, что добавление обезжиренного молока «не соответствует нашим стандартам».

Оно снижает качество нашего кофе. Так мы вообще придем к тому, что будем делать все, чего ни пожелаю потребители». Человеком, осознавшим, что пренебрегающая желаниями клиентов компания совершает самоубийство, был Говард Бихар. Он входил в состав «большой тройки» *Starbucks*, но работать в компании начал сравнительно недавно. «Вы что, все с ума посходили? — в конце концов возмутился он. — Конечно, мы будем делать то, что они пожелают!» (8)

Компании, для которых миссия затмевает собою все другие соображения о целесообразности тех или иных действий, уделяют недостаточно внимания не только своим потребителям, но и своим поставщикам, а это ничуть не менее опасно. *L.A. Gear* не потрудились подробно обсудить с поставщиками вопрос о наличии технических возможностей для того, чтобы сделать новую разработанную компанией высокотехнологичную модель достаточно прочной. *Schwinn* не заметила, что предложения, которые она получала от своих поставщиков, свидетельствовали о том, что эти поставщики готовы к активным действиям по завоеванию американского рынка. *Lawrence Livermore National Laboratory* внесла свой вклад в создание барьера, который отгораживал СОИ от реального мира, отказавшись прислушаться к тому, что ее поставщики, в числе которых были участвовавшие в проекте исследователи и научные лаборатории, говорили о возможностях лазеров. Многочисленные интернет-компании не желали слышать своих поставщиков, которые говорили о том, в какие суммы обойдется доставка продаваемых через Интернет товаров. Как и сотни других организаций, ослепленных собственным видением, все эти компании решительно двигались навстречу катастрофам, которые можно было предотвратить или, по крайней мере, сделать менее масштабными, если бы люди, стоявшие у руля, обратили внимание на получаемую от поставщиков информацию.

Как скоро наступает расплата за невнимательное отношение к партнерам или заказчикам, зависит от конкурентной ситуации. Если компания является монополистом в своем сегменте, то какое-то время ее «глухота» может оставаться безнаказанной. Но как только на горизонте появляются конкуренты с более привлекательными предложениями, фирма в одночасье теряет казавшееся незыблемым лидерство. Ярким примером может служить *Johnson & Johnson* со своими эндопротезами сосудов. Клиенты компании, кардиологи, говорили о том, что существующие сосудистые эндопротезы очень трудно устанавливать, что необходимы стенты разных размеров, что они должны быть более гибкими. Но рыночная доля *Johnson & Johnson* составляла 90 процентов, компания была пропитана духом превосходства — и это помешало ей услышать, чего ждут от нее потребители. На

протяжении двух лет такое отношение сходило *Johnson & Johnson* с рук, потому что на американском рынке у нее не было реальных конкурентов. Но как только компания *Guidant* предложила продукт, который в большей степени удовлетворял требованиям кардиологов, ей понадобилось всего 45 дней для того, чтобы завоевать 70 процентов рынка. Говоря о причинах, по которым J&J потеряла свои, казалось бы, твердые позиции, кардиологи и администраторы больниц называли самонадеянность, невнимание к просьбам клиентов и неумение прислушиваться к окружающим.

«У нас позитивный настрой»

Уверенность в собственном превосходстве и преклонение перед собственной миссией приводят к тому, что компания начинает терять связь с реальностью. При этом она, как правило, демонстрирует исключительно позитивный настрой. Чем хуже точка зрения компании отражает реальное положение дел, тем более оптимистично ее менеджеры склонны оценивать перспективы родной организации.

Если компания бросает все силы на создание позитивного настроения, то очень скоро этот настрой превращается в неконтролируемый фактор. Убеждения, которые способствовали развитию позитивного настроения, постоянно получают дополнительную подпитку, так как позитивный, оптимистичный подход подразумевает полное отсутствие каких бы то ни было сомнений в их правильности. Чем тверже становятся эти убеждения, тем легче поддерживать позитивный настрой. Позитивный настрой помогает добиваться того, чтобы все были довольны своей работой. Никто не хочет вносить диссонанс в сложившуюся позитивную атмосферу, выступая с негативными замечаниями, и в первую очередь — руководители. Позитивный настрой не только обеспечивает хорошее настроение персонала, но и способствует тому, что сотрудники всех уровней охотно выполняют любые распоряжения начальства.

Поскольку позитивный настрой облегчает процесс управления персоналом, руководители высшего ранга, пытающиеся реализовать сомнительные стратегии, нередко прилагают особые старания к тому, чтобы создать среди подчиненных подобный настрой. Когда *Saatchi & Saatchi* приступила к осуществлению своей весьма сомнительной программы быстрого расширения, она сознательно взращивала в сотрудниках безграничную веру в себя, возводя в культ умение «мыслить позитивно». Вспомните процитированное в главе 4 стихотворение, имевшее хождение в офисах *Saatchi & Saatchi*. В нем описаны работники, которые подходят к «краю», шагают вперед и взлетают.

Проблема заключается в том, что здоровая организация, безусловно, не захочет, чтобы ее сотрудники, зажмурившись, прыгали с обрыва. Здоровая организация предпочтет, чтобы они осознавали, какие опасности могут встретиться у них на пути, и предпринимали меры для того, чтобы избежать этих опасностей. Значительная часть бизнес-катастроф, описанных в этой книге, могла бы не случиться или иметь более скромные масштабы, если бы старшие менеджеры, вместо того чтобы демонстрировать непоколебимо позитивный подход, встали бы на позиции умышленно негативного подхода, просто для того, чтобы посмотреть, не поможет ли это выявить какие-либо дополнительные обстоятельства. Генеральный директор *Quaker Oats* Уильям Смитбург, например, с сожалением говорил о том, что он не догадался поручить кому-нибудь сформулировать контрдоводы и выступить против заключения договора со *Snapple*. Совсем не обязательно, что такой шаг привел бы к отказу от поглощения, но в любом случае менеджеры компании наверняка по-другому организовали бы этот процесс. Позитивный настрой — это поистине чудесное средство, эффективно помогающее отгородиться от реального мира.

«Пожалуйста, без неприятных вестей»

Безоглядно позитивный настрой изолирует компанию от любой поступающей извне критической информации. Это особенно заметно, когда речь идет о торговом персонале. Кому-то может показаться замечательным то, что «торговые агенты не принимают отказа», однако при таком подходе компания лишается лучшего источника информации о нуждах и желаниях потребителя. Торговые агенты, зараженные чрезмерно позитивным настроем, склонны воспринимать критику заказчиков и поставщиков как отсутствие гибкости, а не как важные сведения, которые можно использовать для оптимизации деловых операций и совершенствования выпускаемого продукта. Агрессивный подход торгового персонала *Cabletron* во многом обусловил тот факт, что компания закрыла глаза на потребность клиентов в более гибких и комплексных решениях. *Rubbermaid* упустила из виду важность низкого уровня цен отчасти и потому, что ее торговые агенты были слишком уверены в незаменимости своего продукта. *Mattle* не сделала правильных выводов из того, что розничные торговцы стали переходить на систему поставки «точно в срок» и уделять большое внимание быстрой оборачиваемости товарных запасов; возможно, потому что ее менеджеры по продажам слишком гордились долговечностью продуктов, выпускаемых под основными торговыми марками компании. Организации, подобные этим, не имеют возможности получать жизненно не-

обходимую информацию, так как их торговым представителям приходится сохранять неизменно позитивный настрой в отношении своей компании и ее продуктов.

Вдобавок к тому, что безоглядно позитивный настрой перекрывает доступ важной информации извне, он блокирует и внутренние источники подобной информации. Люди стараются не говорить о тревожных фактах или догадках, потому что обсуждение подобных вещей — это проявление негативного подхода. Никто не хочет прослыть мелочным придирой. Компания не делает ничего, чтобы нейтрализовать естественное нежелание сотрудников сообщать неприятные вести (9). Если организация регулярно отыскивает «стрелочника», то у человека, обнаружившего проблему, не возникает и мысли о том, чтобы рассказать о ней окружающим. Именно поэтому, когда появилась информация о том, что произведенная на бельгийском заводе кока-кола стала причиной отравления, сотрудники компании не проявили особого рвения в расследовании этого инцидента и с большой неохотой сообщили о нем вышестоящему начальству.

Постепенно безоглядно позитивный настрой полностью меняет облик организации, которая превращается в сборище поддакивающих. Какое бы указание ни поступило сверху, его будут выполнять без всяких возражений, даже если оно является очевидно ошибочным. При этом руководители могут поддерживать нормальное функционирование организации, но не имеют возможности вносить в ее деятельность кардинальных изменений, необходимых для того, чтобы поддержать ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Инициатива о внесении изменений должна исходить от руководителей высшего ранга, ибо все остальные ограничиваются тем, что слепо выполняют полученные указания. Но руководители не располагают информацией, на основании которой они могли бы принять творческое решение о корректировке стратегии, потому что ни один человек не осмеливается рассказать им о том, что дела идут не так хорошо, как хотелось бы.

Звучит надуманно? Образ компании, закрывающей глаза на негативную информацию, выглядит не слишком правдоподобно? В ходе нашего исследования мы столкнулись с огромным количеством таких компаний. Сотрудники компании по производству микросхем *Advanced Micro Devices (AMD)*, например, так старались продемонстрировать генеральному директору Джерри Сандерсу свой позитивный настрой, что он даже не подозревал о серьезных задержках, которые тормозили выпуск чрезвычайно важного для фирмы продукта — микросхемы K5. Даже когда на нижних уровнях проблема стала приобретать все более угрожающие масштабы, на каждой более высокой ступеньке организационной лестницы менедже-

ры стремились слегка подкорректировать поступающие снизу данные. В конце концов, по словам одного из бывших сотрудников, «о том, что дела наши плохи, знали все, кроме Джерри [генерального директора]» (10).

«Если об этом узнают, будет только хуже»

Люди, которые боятся привлекать внимание к неприятным фактам, рискуют встать на опасный путь и оказаться замешанными в сокрытии данных. Проблема укрывательства гораздо более актуальна, чем ее пытаются представить деловые круги, частично и из-за того, что до неприличия позитивный настрой, который приводит к сокрытию информации, заставляет людей скрывать еще и сам факт сокрытия фактов. Даже организации, деятельность которых полностью зависит от наличия точных технических данных, нередко приходят к тому, что начинают скрывать сведения, если эти сведения могут иметь негативное значение. Когда *Lawrence Livermore Laboratory* занималась разработкой лазерных технологий, ее исследователи не считали нужным информировать начальство о каждом случае отставания от графика. Министр энергетики Билл Ричардсон регулярно выступал с публичными заявлениями, в которых сообщал обществу о том, что работы идут «четко по плану и строго в рамках одобренного бюджета», и признаться в том, что это вовсе не соответствует действительности, становилось все более и более сложно. Издержки неуклонно росли, и, вместо того чтобы сокращать отставание, работники *Lawrence Livermore Laboratory* все больше и больше выбивались из графика. После того как нелюбимые факты наконец вскрылись, ситуацию объяснили тем, что сложившаяся в учреждении атмосфера не позволяла ученым открыто говорить о возникающих проблемах — установка, которая плохо вяжется с понятиями научной этики (11).

В компаниях, акции которых котируются на фондовой бирже, склонность к замалчиванию плохих новостей, способных негативно повлиять на оптимистический настрой организации, часто усиливается из-за желания добиться максимально высокого курса акций. Когда несколько лет назад *Boston Market* столкнулась с серьезными трудностями, владельцы контрольного пакета уволили генерального директора Ларри Звэйна, стремясь снять с себя ответственность за неудачи и продемонстрировать, что теперь компания в полном порядке. К несчастью, Звэйн входил в число тех немногих топ-менеджеров компании, которые действительно разбирались в ресторанном бизнесе. После его ухода у фирмы не осталось никаких шансов на выживание. Основным источником ее проблем было не низкое качество оперативного управления, а финансовые манипуляции,

поэтому совершенно неудивительно, что через некоторое время компании пришлось объявить себя банкротом.

«Стремление к совершенству»

Многим кажется, что если компания считает себя образцом для подражания, свято верит в свое видение и неизменно демонстрирует позитивный настрой, то она обязательно завязнет в болоте самоуспокоенности; в то время как постоянное старание улучшить свои показатели принимается за свидетельство здорового духа и правильной стратегии. В действительности это мнение не всегда справедливо. Компания может обладать всеми чертами зомби и при этом изо всех сил стремиться к совершенству. Одна из наиболее часто встречающихся особенностей компаний-зомби — высокая требовательность к себе.

Когда компании фокусируют свое внимание на внутренних показателях, они рискуют заразиться *вирусом иррационального перфекционизма*. Этот вирус заставляет организацию устанавливать для себя максимально высокие стандарты во всех сферах деятельности без выделения каких-либо приоритетов: «Мы все делаем идеально хорошо, потому что, будучи образцовой компанией, мы не можем идти на компромисс». Это стремление добиться совершенства во всем, без учета того, насколько это необходимо для выполнения поставленных перед компанией стратегических задач, может легко выйти из-под контроля. В своих крайних проявлениях оно заставляет руководителей идти на непомерные, ничем не оправданные расходы, как это сделали боссы *Varneys*, пригласившие мастеров из Европы для укладки мраморных мозаичных полов своего магазина на Мэдисон-авеню (12). Бывший генеральный директор /ИМ Луи Герстнер так охарактеризовал причину проблем, которые начали преследовать вступившую в свою наилучшую пору *IBM*: «По моему мнению, компании на протяжении столь долгого времени сопутствовал успех, что она перестала сравнивать себя с конкурентами и начала оценивать свои достижения по внутренним показателям. А это — верный способ попасть в беду» (13).

Самым опасным последствием перфекционизма является то, что стремление к совершенству заставляет руководителей ожидать от подчиненных нереально низкого процента неудач. В принципе, рутинные, отработанные операции вполне могут обеспечить минимальный процент неудач, в то время как новаторские проекты требуют более высокой нормы допустимого отклонения. Однако компании, зараженные перфекционизмом, быстро перестают учитывать эту разницу. В них много говорят о «праве на эксперимент» и о том, что нужно «оставлять место для ошибок, кото-

рые способны нас многому научить». Но на практике организации, считающие себя лидерами и образцами для подражания в той или иной отрасли, чаще всего не готовы к неудачам даже при исследовании самых неосвоенных территорий.

Нетерпимость к ошибкам любого рода лишает компанию возможности поэкспериментировать с альтернативными картинками рынка. Единственный способ удостовериться в жизнеспособности нового продукта или нового бизнеса — это опробовать его на практике. Компании, зараженные перфекционизмом, не способны этого осознать. Они не делают различия между проблемами, возникающими из-за небрежности и неосмотрительности, и проблемами, которые объясняются тем, что какое-либо нововведение пока еще не успело принести свои плоды. В таких компаниях наказуемыми бывают ошибки, связанные с исследованием новых горизонтов, разумным риском и поиском новаторских решений (14). Хуже всего, когда у руководителей компании складывается привычка искать «стрелочников». Такая политика мешает зарождению новых подходов, без которых компания не может сохранять свою рентабельность и конкурентоспособность. Вдобавок, она значительно снижает эффективность работы, так как сотрудники расходуют большую часть своих сил не на выполнение стоящих перед компанией задач, а на то, чтобы обезопасить себя от гнева руководителей. Один из топ-менеджеров в беседе с нами рассказывал, что именно такая ситуация сложилась в высших эшелонах управления одной из компаний, в которых ему довелось работать: «Мы тратили больше времени на то, чтобы решить, кто из нас будет нести ответственность в том случае, если стратегия окажется неудачной, чем на обсуждение самой этой стратегии».

«Что бы ни случилось, я не виноват»

Парадоксально, но факт: чем более высокое положение в управленческой иерархии занимает человек, тем чаще демонстрируемый по отношению к другим перфекционизм сочетается с готовностью найти оправдание своим собственным ошибкам. И пальма первенства в большинстве случаев принадлежит людям, занимающим самые ответственные посты. Генеральный директор одной из компаний, ставших объектом нашего исследования, потратил все сорок пять минут, выделенных для беседы с нами, на объяснение причин, по которым ответственность за бедствия подвластной ему организации несли самые разные фигуры: органы регулирования, потребители, правительство, даже другие ответственные лица внутри самой компании — виноваты были все. О своей личной ответственности наш собеседник не сказал ни слова.

Организации-перфекционисты склонны приписывать свои неудачи влиянию «непредвиденных, не зависящих от них обстоятельств». Если поражение носит особенно масштабный характер, руководители таких компаний иногда используют в качестве оправдания концепцию «идеального шторма», о которой мы говорили в главе 6. Они утверждают, что катастрофа произошла в результате маловероятного сочетания факторов, повторение которого в обозримом будущем невозможно. Таким образом, подразумевается, что, какой бы значительной ни была случившаяся катастрофа, в ней абсолютно никто не виноват и, соответственно, она не является поводом для радикальных реформ.

На практике оправдание «идеальным штормом» редко выдерживает сколько-нибудь серьезную критику. Примером может служить история *Chiquita Banana*. Понесенные в 2000 году убытки *Chiquita* объяснила торговым конфликтом с Европейским союзом. Эта ситуация и в самом деле подходит под определение непредвиденных обстоятельств, а возможно, даже и «идеального шторма». Как заявил один из ответственных руководителей, «то, на создание чего мы потратили годы, было уничтожено одним росчерком пера, при этом мы не имели ни малейшей возможности каким-либо образом повлиять на ход событий». Проблема заключается в том, что в течение восьми из девяти предыдущих лет компания приписывала свои неудачи *той же самой* причине. Более того, говоря о своих потерях, она ссылаясь и на другие неподвластные ее контролю факторы. В 1992 году, например, *Chiquita* утверждала, что убытки в 248 млн. долларов объясняются «неожиданной вспышкой болезни и чрезвычайными погодными условиями», а не ошибками в оценке рыночного спроса(15).

«Избыток командного духа»

Командный дух — это качество, которое больше других способствует превращению компании в зомби. Наличие достаточно сильного командного духа делает невозможным какое бы то ни было инакомыслие. Дело вовсе не в том, что люди боятся высказывать альтернативные идеи, а в том, что такие идеи вообще не приходят им в голову. В компаниях, пронизанных командным духом, сотрудникам начинает казаться, что все они мыслят совершенно одинаково.

Если концентрация командного духа достигает своего максимума, сотрудники начинают делать вместе буквально все. Этому способствует и географический фактор. Руководители, которые работали в штаб-квартире *General Motors* в Детройте, в конце концов образовали замкнутую соци-

альную группу, так как совместное участие в том или ином мероприятии предполагало, что они будут вместе участвовать и во всех других. В книге *The Decline and Fall of the American Automobile Industry* Брок Йейте очень лаконично описывает образ жизни верхушки *General Motors*: «Они вместе живут, они вместе работают, они вместе отправляются куда-нибудь пропустить по стаканчику, они вместе играют в гольф, и думают они тоже вместе» (16). Когда руководитель поднимался в организационной структуре *GM* достаточно высоко, он переезжал на четырнадцатый или соседний с ним этаж корпоративного здания. Географическая близость к центру власти неизменно вызывала и сокращение дистанции в отношениях. Похожая ситуация сложилась и в головном офисе компании *Sears* в Чикаго. Исполнительный вице-президент *Sears* Билл Солтер, говоря о том, до какой степени замкнутым был круг общения сотрудников корпорации, заметил: «Мы настолько породнились, что просто удивительно, что у нас не прорезался третий глаз» (17).

Одна из пагубных установок, существование которых объясняется необходимостью поддерживать командный дух, заключается в стремлении разобщать любые группировки, которые проявляют признаки альтернативного мышления. Находясь в изоляции, новаторы не могут оказать другу другу поддержку или составить критическую массу. Лишенные благожелательной аудитории, они, как правило, перестают высказывать свои радикальные идеи.

Об эффективности, с которой разъединение рабочих групп нейтрализует новаторские импульсы, свидетельствует опыт генерального директора *General Motors* Роджера Смита. После осуществления совместного с компанией *Toyota* проекта *NUMMI* топ-менеджеры *GM*, принимавшие участие в его организации, были переполнены новыми идеями и предложениями, которые им не терпелось претворить в жизнь. Однако все эти идеи и предложения были направлены на повышение роли рядовых сотрудников, что входило в противоречие с убеждениями Смита — ведь он считал рабочих обузой, от которой нужно избавляться при всяком удобном случае. Поэтому менеджеры, поучаствовавшие в реализации проекта *NUMMI*, были рассредоточены по разным отделениям *GM* так, чтобы ни в одном месте не оказалось собрано сколько-нибудь значительного количества этих людей. Оказавшись на «враждебной» территории, новаторы лишились поддержки коллег, которые лично убедились в жизнеспособности новых идей; их рассказы о нетрадиционном подходе к управлению, способном обеспечить потрясающий рост производительности, никого не заинтересовали.

«Я говорю от имени всей компании»

В компаниях, не признающих право на ошибку, высоко ценятся люди, которые с маниакальной навязчивостью продвигают выбранное организацией видение и делают заявления, представляющие ее в наиболее выгодном свете. Командный дух поддерживает в них готовность защитить свою компанию в любой момент, как только им покажется, что на какую-либо из ее частей совершено нападение.

Проблема заключается в том, что эти усилия по защите часто имеют пагубные последствия и идут вразрез с долгосрочными интересами организации. Возможно, самый большой вред наносят компаниям корпоративные юристы по претензионно-исковой работе и представители по связям с общественностью. Помощь таких специалистов может быть неоценимой, однако по роду своей профессиональной подготовки они должны иметь дело с последствиями той или иной стратегии фирмы, а отнюдь не с фундаментальными принципами, которые играют определяющую роль в выборе этих самых стратегий. Когда менеджеры полагаются на мнение этих специалистов, они ограничивают свое мышление категориями практической целесообразности и не пытаются докопаться до глубинных причин. В критический момент заявление для прессы, написанное штатными юристами, которые демонстрируют в нем свое умение обходить острые углы, может навредить репутации компании. Люди видят, что компания избегает обсуждения реальных проблем, и это, как правило, вызывает у них возмущение.

Поведение *Coca-Cola* во время скандала, вызванного низким качеством произведенного на бельгийском заводе напитка, хорошо иллюстрирует тезис о том, что чрезмерно развитый «РД-рефлекс» может представлять для компании опасность. Первой реакцией на сообщения о том, что бельгийские школьники отравились кока-колой, стали высказывания местных менеджеров компании, отрицавших возможность того, что причиной недомогания стала именно кока-кола. После того как появились дополнительные доказательства заражения продукта, руководители компании выступили с рядом заявлений, в которых они весьма неохотно признавали самую малую часть обнаружившихся фактов и изо всех сил старались преуменьшить масштабы проблемы и степень ответственности *Coca-Cola*. Было совершенно очевидно, что большую часть пресс-релизов составляли юристы компании — кто еще способен заявить, что кока-кола «может вызвать недомогание, однако вовсе не является опасной» (18). На ранних стадиях конфликта топ-менеджмент компании ничего не знал о происходящем; после того как руководители высшего ранга все-таки были поставлены в известность, они не обнаружили по этому поводу особого беспо-

койства. Только через десять дней после первого факта заболевания представители высшего руководства проявили наконец какой-то интерес к расследованию инцидента. К тому времени, когда «защитники интересов *Coca-Cola*» закончили свою работу, небольшая проблема местного характера выросла в скандал международного масштаба, разбираться с последствиями которого компании пришлось в течение нескольких лет. Если эта история кажется вам очень знакомой, вполне возможно, что она напомнила вам о «подвигах» *Snow Brand Milk*, *Bridgestone-Firestone*, *Enron*, *Martha Stewart*, *ImClone* и всей табачной промышленности.

Как нейтрализовать силы, которые превращают компанию в зомби

В ходе нашего исследования мы были потрясены тем, сколь часто самые губительные установки выглядят как заслуживающая всяческого одобрения политика. Любой из принципов, описанных в этой главе, помогает компаниям получить усердных, полных энтузиазма сотрудников.

Однако как только организация начинает использовать эти принципы для того, чтобы отгородиться от вещей, которые она не хочет слышать, она начинает двигаться навстречу неотвратимо приближающейся катастрофе. Руководители, которые используют эти пагубные установки, убеждают себя в том, что работают в идеальной компании. На самом деле они руководят организацией, которая составила неправильное представление о реальности и изо всех сил защищает все его несоответствия от обнаружения и корректировки.

Трудность заключается в том, что мы *не хотим устранить* те качества, которые приводят к возникновению проблем. Мы даже не хотим сделать их менее выраженными. Мы *хотим уравновесить их* с помощью качеств, которые способны нейтрализовать их нежелательный побочный эффект. Только как этого добиться?

К счастью, существуют компенсационные методики, которые позволяют бороться со склонностью игнорировать критическую информацию.

Защита от самодовольства

Если вы не хотите, чтобы ваша компания стала зомби, вам нужно внимательно следить за тем, чтобы в ней не поселилось «чувство глубокого удовлетворения». Основатели компании *Home Depot* Берни Маркус и Артур Бланк прилагали много усилий к тому, чтобы не допустить в ряды своих менедже-

ров самодовольство и самоуспокоенность. «Мы не тратили время на самовосхваления, — рассказывают они. — Человек, допущенный на заседание правления или общее собрание, скорее всего, решил бы, что компания вот-вот разорится. Он, наверное, даже подумал бы: "Пожалуй, надо не мешкая продавать свои акции"». Такой подход стал частью корпоративной культуры *Home Depot* не случайно, а сложился в результате целенаправленных усилий руководителей компании. «Хотите знать секреты менеджмента *Home Depot*? — спрашивают ее основатели. — Первый: мы не так уж умны. Второй: мы никогда не забываем, что мы не так уж умны» (19).

В дополнение к общим усилиям, которые компания должна предпринимать, для того чтобы уберечься от чрезмерной гордыни, существует ряд конкретных методик, позволяющих защитить себя от чувства глубокой удовлетворенности. В частности, можно поручить некоторым сотрудникам роль *защитника конкурентов*. Эти «защитники» будут изучать технологии и стратегии, которые используют *другие* компании, и представлять доводы в пользу внедрения этих стратегий и технологий. Наибольшей результативности метод достигает, когда защитники конкурентов объединены в команды, так как в этом случае они получают возможность поддерживать друг друга. Для эффективной работы подобных команд им нужно обеспечить такую же поддержку и стимулирование, какими пользуются другие группы разработчиков и исследователей. Критически оценивая деятельность конкурентов, эта команда сможет усовершенствовать используемые ими приемы, приспособить их к специфическим нуждам вашей компании и вынести их на обсуждение уже как свои собственные предложения, что значительно облегчит внедрение новых методик.

Кроме того, полезно, чтобы кто-то из сотрудников компании внимательно следил за проблемами и неудачами ваших конкурентов и анализировал, чем может быть полезен для вас их опыт. Очень часто фирмы, работающие в одной сфере бизнеса, сталкиваются с одними и теми же трудностями. Но тот, кто активно учится на ошибках конкурентов, имеет больше шансов обойти коварные грабли стороной. Важно поставить себе на службу не только достижения соперников, но и их провалы.

Еще более эффективный способ, позволяющий обогатиться новыми идеями и методиками, — организовать совместное предприятие, взяв в партнеры компанию, сильные стороны которой отличаются от сильных сторон вашей организации. Наибольшую выгоду такое партнерство приносит в том случае, когда все сотрудники компании понимают, что основная цель проекта — максимально подробно изучить опыт фирмы-партнера. Абсолютно необходимо, чтобы по окончании проекта его участники рассказали или продемонстрировали, чему они научились, и те, кто еде-

лал это наиболее убедительно, были соответствующим образом поощрены. Именно так поступила *Toyota*, которая совместно с *GM* работала над проектом *NUMMI*. Пока *GM* старательно затыкала рот сделавшим несанкционированные выводы о том, как важно повышать роль рабочих в производственном процессе, *Toyota* овладевала практическими навыками, необходимыми для того, чтобы производить свои автомобили в Америке.

Защита от незыблемости видения

Самым серьезным недостатком видения компании является то, что это видение часто превращается в неконтролируемую самостоятельную силу и с большим трудом поддается корректировке, в то время как существует реальная необходимость регулярно вносить в него мелкие изменения, а время от времени — крупные. Как сказал Майкл Делл из *Dell Computer*. «Чтобы преуспеть, нужно быть самокритичным. Если вы попадете к нам на заседание руководства, вы убедитесь, что мы очень критично настроены по отношению к самим себе и всеми нами движет чувство неудовлетворенности» (20). Об этом же говорит и Билл Гейтс из *Microsoft* «Компании становятся банкротами из-за того, что их поражает самодовольство и они начинают верить в незыблемость своих позиций» (21).

По мнению таких руководителей, секрет успеха состоит в том, чтобы оставаться открытым для информации, которая может свидетельствовать о необходимости корректировки своего видения. Это значит — постоянно проверять, совпадают ли ваши приоритеты с приоритетами потребителей, и создавать новые продукты не просто ради новизны, а для удовлетворения потребностей клиентов.

С этой точки зрения очень полезно, когда каждый из топ-менеджеров лично отвечает за работу с одним или несколькими заказчиками. Кто-то может возразить, что это отрывает руководителей от выполнения их административных обязанностей, однако именно в этом-то все и дело. Почему Джон Чемберз из *Cisco* несколько раз в неделю разговаривает с клиентами своей компании? Почему Джек Уэлш из *General Electric* вникал во все подробности сделок по продаже реактивных двигателей? Почему Майкл Делл проводит половину своего рабочего времени в общении с потребителями? Во все не потому, что каждый из этих признанных бизнес-лидеров является сторонником мелочного контроля. Просто все они знают, что, поддерживая личный контакт с конкретными потребителями и заставляя других руководителей высшего ранга поступать точно так же, они получают отличную возможность понять, что компания делает правильно, а в чем она ошибается.

Защита от позитивного настроения

Даже если руководители поддерживают тесный контакт с клиентами своей фирмы, они не в состоянии отслеживать все тенденции, способные оказать решающее влияние на будущее компании. Поэтому очень важно поощрять сотрудников, которые обнаруживают изъяны или потенциальные проблемы в используемых компанией методах и схемах. Эффективность такого подхода доказывает внедренная *DuPont* программа по повышению безопасности производства. На протяжении многих лет компания делает все для того, чтобы ее сотрудники сообщали о ситуациях, которые могли бы привести к травме или повреждению, гарантируя, что по отношению к виновным не будет приниматься никаких дисциплинарных мер. В результате *DuPont* значительно снизила уровень производственного травматизма на своих предприятиях (22). В более широкой перспективе очень полезным может оказаться создание групп «дотошных придир», которые должны будут отыскивать слабые места в правилах и методиках — как использовавшихся в прошлом, так и актуальных на сегодняшний день.

Президент *Rubbermaid Group of Newell* Дэвид Клэнт, один из тех людей, с именем которых связаны надежды на возрождение былой славы *Rubbermaid*, рассказал нам о своем наставнике:

Один из моих наставников — человек, который возглавляет отдел кадров. Его называют «Крестным отцом», и он удивительным образом умеет разговорить собеседника. Милейший человек — и при этом очень трезвомыслящий во всем, что касается бизнеса... Он не боится зайти в мой кабинет, закрыть за собой дверь и сказать: «Знаешь, Дэвид, вот здесь ты только что промахнулся. Ты тут порядком напортачил, и я предлагаю тебе исправить эту ошибку таким образом». Он выслушивает мои возражения, если я думаю, что поступил правильно, и очень часто... слишком часто, к сожалению,... прав оказывается именно он. На самом деле мне повезло, что рядом со мной есть такой человек (23).

Получив информацию о вероятных проблемах, нужно довести ее до сведения людей, которые должны принять меры к устранению этих проблем. Это значит, что необходимо найти способы распространения *неприятной* информации среди сотрудников. Одним из таких способов может быть поощрение «гонцов», которые разносят по компании «весть о приближении неприятеля». Конечно, важно отличать их от паникеров, которые разносят по компании «весть о приближении конца света». Разница заключается в том, что «гонцы» не распространяют пессимистические на-

строения и не сеют панику, но побуждают окружающих к практическим, экономически эффективным действиям.

Защита от перфекционизма

Существует несколько способов борьбы с доходящим до абсурда перфекционизмом, который заставляет компанию с одержимостью фокусировать свое внимание на неуклонно теряющих свое значение факторах. Один из наиболее действенных таков: каждый раз, когда организации удается полностью выполнить поставленную перед собой задачу, выбирать *новую цель*, а не просто поднимать планку по старым показателям. Это не значит, что непрерывное развитие и совершенствование коренных компетенций не принесит никакой пользы. Мы просто хотим обратить внимание на опасность увязания в бесконечном декорировании старой модели, которая в условиях изменившейся конъюнктуры может оказаться полностью бесполезной.

Чтобы сделать компанию более открытой для перемен, нужно дать ее сотрудникам право на ошибку в процессе опробования новых путей. Но как руководитель высшего ранга может убедить сотрудников более низкого уровня в том, что незначительные неудачи действительно не станут поводом для возможных репрессий? Он должен использовать для этого личный пример: открыто говорить о собственных оплошностях и участвовать в обсуждении того, как избежать таких просчетов в будущем. И это вовсе не утопическая мечта. Руководители компании *eBay* на открытых собраниях объясняют, что они сделали правильно, что сделали неправильно и в чем допустили катастрофическую ошибку. В компании *IDEO* менеджерам, которые утверждают, что они никогда не допускают промашек, указывают на их недостаточную инициативность и энергичность. В организациях, где первые лица подают подчиненным такой пример, сотрудники быстро усваивают, что каждый имеет право на ошибку. Такая терпимость не только делает компанию более открытой для перемен, но и развивает в людях готовность отвечать за свои действия, а не искать себе оправданий.

Компаниям, которые отказываются от перфекционизма и начинают ставить перед собой более реалистичные цели, необходимо убедиться в том, что для оценки своих достижений они используют *объективные* критерии, а не какие-либо внутренние стандарты. В противном случае организация не сможет понять, насколько эффективными являются ее действия, в особенности если речь идет о рутинных операциях или работе централизованных вспомогательных служб. Когда же компания пользуется объективными критериями оценки, это в значительной мере помога-

ет ей составить реалистичное представление о том, что она делает. Взявшись за возрождение *IBM*, Луи Герстнер заявил: «Первое, что нам нужно сделать, — заменить наш в высшей степени интроспективный образ мышления на всепоглощающее внимание к рынку, к нашим потребителям и конкурентам» (24). Разобравшись, чем в действительности компания способна привлечь потребителя, *IBM* сделала гигантский шаг прочь от края зиявшей перед ней пропасти.

И наконец, чтобы гарантировать себе защиту от перфекционизма, компания должна систематически поощрять эксперименты, которые не приносят материальной выгоды, но обогащают ее имеющим огромное значение опытом. Чарльз Шваб использовал этот принцип, когда организовывал новые интернет-проекты, понимая, что многие из них наверняка закончатся неудачей. Он называл их «доблестными поражениями», потому что они позволяли компании разобраться в том, как наиболее эффективно использовать возможности Интернета (25). Генеральный директор *FedEx* Фред Смит рассказал нам, что провал проекта *ZapMail* (его суть заключалась в том, чтобы использовать для пересылки документов факсимильные аппараты; к несчастью, такие аппараты стали неотъемлемым атрибутом каждого офиса гораздо быстрее, чем предполагала *FedEx*) в начале 80-х обогатил компанию новыми техническими навыками. Эти навыки позволили *FedEx* разработать получившую высокую оценку специалистов систему для считывания штрих-кодов на обрабатываемых почтовых отправлениях (26). В некоторых организациях даже выбирают «Ошибку месяца». На собрании сотрудники отчитываются в допущенных ими ошибках, эти ошибки записываются на доске, а затем с помощью общего голосования собрание определяет, какая из них была наиболее полезной в плане приобретения новых знаний (27). Награждая победителя, компания может еще раз подчеркнуть серьезность своих намерений избавиться от противоречащего здравому смыслу перфекционизма.

Защита от избытка командного духа

Все эти меры, призванные защитить компанию от превращения в зомби, будут эффективными только в том случае, если организация сможет избавиться от шаблонного мышления, порождаемого избытком командного духа. Это означает, что она должна способствовать развитию и сохранению точек зрения, не совпадающих с господствующей. В конце концов, именно такие отличные мнения дают повод для критического анализа, корректировки, а возможно, и полного пересмотра сложившегося в компании представления о реальности.

Один из способов взглянуть на происходящее с разных точек зрения заключается в том, чтобы каждый раз, когда компания обдумывает имеющий принципиальное значение шаг, поручать кому-либо выступить с «особым мнением». Тот, кто готовит «особое мнение», должен привести как можно более веские доводы в пользу *второго* по предпочтительности варианта действий. Эта методика часто позволяет выявить неожиданные аспекты каждого из возможных курсов.

Можно также сделать многообразие мнений неотъемлемой частью повседневной жизни компании, так что в большинстве случаев у нее даже не будет необходимости в специальной подготовке докладов с «особым мнением». Один из наиболее эффективных в этом смысле приемов — создание многофункциональных команд и разнообразных рабочих групп, члены которых имеют неодинаковые взгляды на проблему. Такие гетерогенные команды доказали свое превосходство над однородными по составу группами, особенно когда речь идет о выработке новой концепции (28).

Кроме того, вы можете обратиться за помощью к сторонним лицам: экспертам из других подразделений вашей компании или из других не конкурирующих с вами фирм или даже к людям, которые *не* являются специалистами в интересующей вас области. Такие люди могут внести весомый вклад в формирование ваших концепций, просто задавая вопросы, которые заставляют по-новому взглянуть на кажущиеся очевидными истины.

Когда внутри организации складываются способные к новаторскому мышлению группы, их необходимо сохранять, чтобы их члены могли оказывать друг другу поддержку. Это означает, что не следует разобщать людей, которые имеют особый взгляд на вещи или являются сторонниками какой-либо нетрадиционной стратегии. Продуктивность такого подхода продемонстрировала *Toyota*, сотрудничавшая с *GM* в ходе осуществления проекта *NUMMI*. Вместо того чтобы раздробить сложившиеся во время работы над *NUMMI* группировки, как это сделали на *GM*, *Toyota* с самого начала объединила своих руководителей в группы по тридцать — шестьдесят человек. После завершения проекта многие из этих групп в том же составе были переведены на другие предприятия. Кроме того, в компании были созданы условия для регулярного общения руководителей, которые принимали участие в проекте *NUMMI*, что позволяло им обсуждать возникающие проблемы и обмениваться идеями. Такой подход облегчил руководителям *NUMMI* работу по организации американских заводов *Toyota* и позволил эффективно применить полученный опыт.

Защита от собственной пропаганды

Защита компании от собственной пропаганды — одна из наиболее парадоксальных проблем, с которой должна справиться компания, не желающая превращаться в зомби. Ведь вам не нужно, чтобы кто-то из ваших сотрудников обливал грязью вашу компанию. И вы не хотите, чтобы он подрывал моральный дух вашего персонала, критикуя действия руководства.

К счастью, есть два несложных правила, которые способны помочь компании в значительной степени защитить себя от многих проблем. Первое: не допускайте юристов, специализирующихся на работе с претензиями, и представителей по связям с общественностью к участию в разработке стратегий, планировании и принятии основополагающих решений. Кроме всего прочего, это поможет компании сконцентрировать внимание на реальных проблемах, вместо того чтобы тратить силы на «декорирование фасада». Поддержание связей с общественностью — важная задача, однако никакие связи не могут заменить реальных действий.

Второе правило: перестаньте мыслить категориями минимизации ущерба и сфокусируйтесь на *устранении* ущерба и его причин. Убедить сотрудников в правомерности такого подхода может только личный пример генерального директора и остальных топ-менеджеров. Если руководители будут последовательно придерживаться этого курса, то на смену всем защитно-пропагандистским рефлексам быстро придет рефлекс «решить проблему».

Методы и приемы, которые сделают вашу компанию восприимчивой к изменениям окружающей среды

СРЕДСТВО ПРОТИВ САМОДОВОЛЬСТВА

1. Выберите среди своих сотрудников «защитников конкурентов», которые будут изучать и адаптировать к вашим нуждам стратегии и технологии ваших соперников и других компаний, занятых решением аналогичных задач.

2. Поручите кому-либо отслеживать ошибки, допускаемые конкурентами, и не допускайте повторения этих ошибок вашей компанией.
3. Используйте партнерства для того, чтобы обогатиться новыми навыками и идеями.

СРЕДСТВО ПРОТИВ НЕЗЫБЛЕМОСТИ ВИДЕНИЯ

1. Убедитесь в том, что ваши приоритеты совпадают с приоритетами потребителя.
2. Поручите каждому из топ-менеджеров лично отвечать за работу с ключевыми клиентами.

СРЕДСТВО ПРОТИВ ПОЗИТИВНОГО НАСТРОЯ

1. Награждайте сотрудников, которые обнаруживают изъяны или потенциальные проблемы в используемых компанией методах и схемах.
2. Поощряйте гонцов, которые предупреждают о приближении неприятеля (но не паникеров, которые разносят весть о приближении конца света).

СРЕДСТВО ПРОТИВ ПЕРФЕКЦИОНИЗМА

1. Когда компании удастся полностью выполнить поставленную перед ней задачу, выбирайте новую цель, а не ограничивайтесь поднятием планки.
2. Добейтесь того, чтобы высший руководящий состав на собственном примере демонстрировал подчиненным, как важно признавать свои ошибки и учиться на них.
3. Для оценки своих достижений используйте объективные критерии, в особенности когда речь идет о рутинных операциях или работе централизованных вспомогательных служб.
4. Используйте все средства (например присвоение титула «Ошибка месяца») для того, чтобы поощрять эксперименты, которые не приносят материальной выгоды, но обогащают компанию новыми знаниями.

СРЕДСТВО ОТ ИЗБЫТКА КОМАНДНОГО ДУХА

1. Требуйте от сотрудников подготовки «особых мнений» и докладов, которые представляют аргументы в пользу второго по предпочтительности варианта действий.
2. Создавайте многофункциональные команды и разнообразные рабочие группы, члены которых смотрят на выполняемую ими работу под разным углом.
3. Интересуйтесь мнением сторонних наблюдателей.
4. Сохраняйте способные к новаторскому мышлению группы, чтобы их члены могли оказывать друг другу поддержку.

СРЕДСТВО ОТ ЗАЩИТНО-ПРОПАГАНДИСТСКИХ РЕФЛЕКСОВ

1. Не допускайте юристов, специализирующихся на работе с претензиями, и представителей по связям с общественностью к участию в разработке стратегий, планировании и принятии основополагающих решений.
2. Не позволяйте себе мыслить категориями минимизации ущерба. Сфокусируйтесь на реальном устранении ущерба и его причин.

Болезнь с осложнениями

Откройте свою компанию для информации, которая может потребовать корректировки существующего представления о действительности, — и вы получите весомые гарантии того, что ваша компания не превратится в зомби. Если же недуг уже поразил ее, вы сделаете серьезный шаг на пути к исцелению; однако, несмотря на всю вашу решимость, здоровый подход и внедрение рекомендованных методик, организации по-прежнему может угрожать опасность.

Дело в том, что заблуждения, превращающие компанию в зомби, накладывают свой отпечаток на все стороны ее деятельности. Компания может горячо желать обновления, но если она уже превратилась в зомби, то вполне возможно, что даже самые рутинные, каждодневные функции, с помощью которых организация осуществляет контроль над происходящими внутри нее процессами, окажутся парализованными. Компания будет получать важную информацию, у менеджеров будет и желание, и воз-

возможность реагировать на полученные сигналы — и тем не менее, нужные шаги так и не будут предприняты.

Чтобы понять, почему это происходит, мы должны более подробно изучить, по каким каналам движется поступающая в компанию стратегически важная информация.

Отслеживая потерянные сигналы

Почему компании не действуют в соответствии с полученной информацией

Как это обычно бывает в шпионских фильмах? Секретный агент натывается на информацию, имеющую жизненно важное значение для национальной безопасности. Он находит способ послать весточку соотечественникам. Сообщение получает рядовой сотрудник правительственного учреждения, который мгновенно понимает всю важность поступивших сведений. «Мы должны проверить подлинность этих фактов, — дрожащим от напряжения голосом говорит он, — но если они подтвердятся, о них нужно будет немедленно поставить в известность президента и премьер-министра». В течение нескольких часов в национальную политику страны вносятся необходимые изменения, все силы НАТО приводятся в боевую готовность, и мир оказывается спасенным от крупномасштабной катастрофы.

В отличие от экранного мира, реальная жизнь полна неувязок и разочарований. Французские спецслужбы раскрыли заговор террористов, намеревавшихся взорваться на угнанном самолете в Эйфелеву башню. Они предупредили ФБР о том, что объектами подобного нападения могут стать и американские цели. Несколько месяцев спустя ФБР получила информацию о том, что в американские летные школы записалось несколько иностранцев, подозреваемых в связях с террористическими организациями. Иностранцы желали научиться летать на больших реактивных самолетах, но не проявляли никакого интереса к методике приземления. Среди обучающихся были люди, которых французы называли в числе участников разоблаченного заговора. В то же время источники на Ближнем Востоке сообщали, что готовится крупномасштабное нападение на какой-то американский объект. В поступавших ранее докладах в качестве одной из наиболее вероятных целей такого нападения назывался Всемирный торговый центр.

Агенты ФБР в Миннесоте и Аризоне сопоставили некоторые из этих фактов и попытались инициировать какие-либо действия. Однако это ни к чему не привело. Запросы о проведении обыска и организации прослу-

шивания подверглись редактированию, после которого изложенная в них информация перестала казаться требующей принятия безотлагательных мер, и в конце концов не получили поддержки. Агенты были переведены на новые места службы. В каком-нибудь остросюжетном романе полученных ФБР данных было бы более чем достаточно для принятия экстренных мер. В жизни правительственное учреждение, созданное для того, чтобы заниматься проблемами именно такого характера, по существу проигнорировало жизненно важную информацию. Прошло несколько недель, и Всемирный торговый центр был уничтожен.

Теперь задайте себе вопрос: по какому из двух представленных сценариев развивались бы события в вашей компании? Мы можем негодовать на плохую работу ФБР и утверждать, что в частном секторе такие работники не продержались бы и нескольких недель, но можем ли мы с уверенностью сказать, что ни одно крупное коммерческое предприятие не допустило бы подобных ошибок?

Представьте себе, что в вашу компанию только что поступила самая важная за всю историю ее существования информация. Такая информация способна принимать самые разнообразные формы. Возможно, ваши потребители настойчиво требуют от вас продуктов, которых компания не выпускает, — как это происходило в случае с *Johnson & Johnson* и сосудистыми эндопротезами. Или в финансовых отчетах вашего самого прибыльного филиала обнаруживаются странные противоречия — как в тех документах, которые поступали из сингапурского отделения *Barings*. Или, скажем, объем лицензионных платежей, которые ваша компания получает от конкурентов, свидетельствует о непрерывном росте объема продаж, в то время как ваши продажи остаются на прежнем уровне — как у подразделения *Motorola*, занимавшегося выпуском сотовых телефонов. А может быть, ваши основные соперники, проявляющие все признаки благополучия, неожиданно начинают переориентировать свои логистические цепи на работу с зарубежными производителями — как это сделали конкуренты *Fruit of the Loom*. Или же комплектующие, которые поступают от независимых поставщиков и от которых зависит качество вашего продукта, демонстрируют небывало высокий процент брака — вспомните историю о *Ford Explorer* и шинах *Firestone*.

Так или иначе, вне зависимости от характера поступившей информации, любой человек, обладающий воображением, способен понять, что происходящее может оказать глубокое влияние на будущее компании. Вы по-прежнему уверены, что эта информация не затеряется и не будет проигнорирована? Что она попадет в поле зрения человека, который обязательно должен о ней узнать? Что этот человек инициирует необходимые

действия? И что компания доведет начатые действия до логического завершения?

В поисках разгадки

Примеры того, как компании или некоммерческие организации игнорируют жизненно важную информацию, не поддаются подсчету. Тем не менее и в мире бизнеса, и среди государственных учреждений есть представители, которые умеют замечать предупредительные сигналы и оперативно реагировать на них. Почему одни организации восприимчивы и готовы к действиям, а другие — нет?

Это нелегкий вопрос. Мы не можем объяснить эту разницу величиной административного аппарата. Совершенно неубедительно звучит предположение о том, что та или иная организация была слишком многоуровневой или что она оказалась погребенной под лавиной информации. Множество корпоративных и государственных организаций поистине гигантского размера, состоящих из огромного количества уровней, умудряются ежедневно обрабатывать чудовищный объем поступающей к ним информации. Если бы они не умели делать этого с высокой степенью надежности, то наша система здравоохранения вместе со всеми ее программами по контролю за распространением инфекционных болезней, например, не смогла бы защитить нас от непрерывной череды катастроф. К счастью, современные информационные технологии значительно облегчили процесс обработки данных и обеспечили его высокую эффективность. Кроме того, нас интересует информация совершенно особого плана, которая вряд ли может затеряться среди потока аналогичных фактов. Информацию, которая указывает на вероятность приближающейся катастрофы, не так уж трудно выделить из общей массы и с максимально возможной скоростью переправить по назначению.

Кто-то может сказать, что в каждом из перечисленных в начале этой главы случаев компании пострадали исключительно из-за недостаточной компетентности собственных менеджеров. Эта теория также не выдерживает критики. Во всех упомянутых нами организациях, включая ФБР, работали высококвалифицированные, внимательные, опытные и заинтересованные в общем успехе сотрудники; руководители, которые принимали принципиальные решения относительно полученной информации, также обладали всеми этими качествами. Нет никаких оснований для того, чтобы предположить, что эти люди находились в нетрезвом состоянии, или отсутствовали на рабочем месте, или мирно дремали у себя в кабине-

те, или что их способность рационально мыслить была нарушена тем или иным способом. На счету у каждого из них было немало грамотных решений. Почему же все они оказались так катастрофически невосприимчивы к информации, которая имела определяющее значение для будущего компании?

Послание без адреса, или «Информация? Какая информация?»

Чтобы понять, как важная информация теряется в организационных лабиринтах, нужно проследить ее путь начиная с момента, когда она попадает в поле зрения кого-то из сотрудников, до момента, когда руководители компании выносят решение о том, какие меры необходимо предпринять. В той или иной точке этого пути процесс передачи данных, как правило, блокируется, информация оказывается потерянной, уничтоженной или просто перестает быть стимулом к действию. Разные организации имеют разные критические участки, препятствующие дальнейшему продвижению важных сведений. У некоторых компаний таких участков может быть очень много; в структуре других существует всего одно узкое место, которое, тем не менее, полностью лишает их возможности оперативно реагировать на поступающие сигналы.

Прежде всего необходимо разобраться, что происходит с сигналом на начальном этапе его пути, а именно: что делают сотрудники, которые первыми сталкиваются с жизненно важной информацией? Чаще всего подобная информация поступает в систему многократно и принимающий ее сотрудник имеет не один шанс оценить значение полученных им сведений. Следовательно, важно понять, готовы ли сотрудники, которые с наибольшей вероятностью могут получить предупредительный сигнал, к тому, чтобы опознать по-настоящему важные данные? Могут ли они, например, понять, что угроза, о которой свидетельствует конкретная информация, вполне реальна?

Очень часто люди не придают значения обнаруженным фактам из-за того, что никто никогда не давал им понять, что к потенциальной опасности такого рода нужно относиться с полной серьезностью. Сотрудникам *Coca-Cola* и в голову не пришло, что несколько жалоб, поступивших от бельгийских школьников, могут сильно подорвать репутацию торговой марки в Европе и даже, в какой-то мере, во всем мире. Сотрудники *Johnson & Johnson*, *Cabletron*, *Levi Strauss*, *Nissan*, *Schwinn* и многих других компаний не подумали о том, что просьбы клиентов о модификации продуктов свидетельствуют о возможности массового «исхода» покупателей. Эти организации стремились внушить своему персоналу уверенность в собственной силе и неуязвимости, и это отчасти стало причиной того, что их ра-

ботники не смогли правильно оценить значение информации, которая свидетельствовала о наличии у компании слабых мест.

Если в течение какого-то времени пренебрежение важной информацией не приводит к катастрофическим результатам, сотрудники компании часто приходят к выводу, что ничего плохого не произойдет. Свидетельство тому — печальный опыт лондонской подземки. На протяжении многих лет в лондонском метро случались небольшие пожары из-за того, что едущие на эскалаторе курильщики роняли непотушенные спички. Поскольку эти мелкие инциденты не влекли за собой серьезных последствий, у организации выработались «антитела», которые снижали вероятность своевременной реакции на крупное событие. Затем, поскольку пожары обходились без жертв, информация об их возникновении перестала казаться такой уж важной. И только в 1987 году, когда в пожаре на станции Кингз Кросс погиб тридцать один и пострадало еще несколько десятков человек, руководство метро наконец приняло меры по обеспечению безопасности (1).

Убедившись, что сотрудники способны правильно оценить важность обнаруженных ими фактов, следует позаботиться о том, чтобы они знали, куда адресовать информацию. Часто непосредственный начальник работника ничуть не лучше своего подчиненного знает, что делать с полученными данными. Факты нужно довести до сведения человека, который может сам принять необходимые меры или, как минимум, быстро связаться с тем, кто в состоянии это сделать. Отсутствие ясного представления о том, кто за что отвечает, в особенности за пределами структурной единицы, в состав которой входит конкретный сотрудник, может помешать организации своевременно отреагировать на полученный сигнал.

Иногда проблема заключается в том, что в организации просто нет человека, готового к тому, чтобы действовать в соответствии с обнаруженной информацией. С этой проблемой особенно часто сталкиваются исследовательские отделы. Они выявляют определенную тенденцию или изобретают новый продукт, но не могут отыскать в компании никого, кто хотел бы найти практическое применение сделанному ими открытию. В такой ситуации не раз оказывались работники входившего в состав *Xerox Corporation* исследовательского центра *Palo Alto (Xerox PARC)*. Они создали десятки «сногшибательных» разработок, в том числе графический интерфейс пользователя, который *Apple* позаимствовала для своих «макинтошей», компьютерную мышь и сеть *Ethernet*. При этом самой *Xerox Corporation* в производство было запущено лишь одно серьезное изобретение *Xerox PARC*, а именно — лазерный принтер. Почему? Потому, что в компании не было достаточно подготовленных и дальновидных людей.

которые бы обеими руками ухватились за остальные блестящие идеи, выдвинутые PAR C. Стив Джобе из *Apple* впоследствии говорил, что *Xerox Corporation* «превратила в личное поражение величайшую победу в истории компьютерной промышленности. Xerox имела возможность завоевать господство на рынке компьютерной техники. Она могла бы стать в десятки раз крупнее... превратиться в *IBM* девяностых... в *Microsoft* девяностых!» (2). Но когда в исследовательском центре *Palo Alto* рождались продукты будущего, в рядах *Xerox* не находилось для них заботливых «кормильцев».

Отсутствие коммуникативных каналов, или «Как с вами связаться?»

Предположим, что сотрудник, располагающий важной информацией, осознает ее значимость. Предположим, что он имеет какие-то соображения относительно того, кому эту информацию следует сообщить. Теперь вопрос заключается в том, существует ли реальная возможность войти в контакт с лицом, которое будет принимать конкретные решения. На первый взгляд, здесь проблем возникнуть не должно. В конце концов, не так уж трудно найти телефон или адрес электронной почты человека, с которым вы работаете в одной и той же компании. Однако не стоит забывать о том, что сотрудники, как правило, взаимодействуют лишь с членами своей рабочей группы. Вылазка за ее пределы становится возможной, только если она была санкционирована свыше или если существует прецедент.

Это приводит к тому, что многие компании не слышат тревожных сигналов из-за отсутствия коммуникативных каналов между людьми, получающими информацию, и людьми, принимающими решения. Корпорация *Nissan* на протяжении многих лет работала в рамках жесткой бюрократической культуры, которая требовала, чтобы все ее американские подразделения — торговое, производственное и занимающееся НИОКР — поддерживали контакты исключительно с головным офисом в Японии и не общались между собой. Соответственно, все коммуникативные каналы корпорации замыкались на Токио. Более того, в *Nissan* не существовало прямых связей между руководителями высшего ранга, которые находились в Японии, и региональными менеджерами, работавшими в Америке. Таким образом, если торговые представители обнаруживали, что потребители отказываются от покупки автомобиля из-за небольшой, но вызывающей раздражение конструктивной особенности, вероятность того, что об этом узнают специалисты из конструкторского бюро, практически равнялась нулю. Представитель *Nissan North America* заметил, что компания

вела себя так, будто ее «пыльным мешком стукнули» (3). Проблема же по большей части сводилась к тому, что огромное количество вполне разумных людей пытались выполнять свою работу в условиях отсутствия необходимых коммуникативных каналов.

Даже когда такие каналы существуют, они могут быть слишком иерархическими и недостаточно гибкими для того, чтобы эффективно справиться с передачей срочной информации. Классический пример тому — NASA. Сотрудники NASA не имели права обращаться к кому-либо из руководителей, за исключением своего непосредственного начальства, а менеджеры не вмешивались в дела сотрудников, которые не находились у них в прямом подчинении. Сотрудники докладывали о проблемах непосредственному начальнику, и если он не предпринимал никаких мер, они не чувствовали себя вправе делать какие-либо дополнительные шаги. Руководители всех уровней работали только с информацией, полученной от прямых подчиненных (4). В результате важные данные, обнаруженные тем или иным сотрудником NASA, систематически игнорировались, что стало причиной многих серьезных катастроф, в том числе и крушения *Challenger*.

Компании, которая хочет быть уверенной в том, что критическая информация станет поводом для решительных действий, следует разработать систему, позволяющую выделять особо важные факты из общего информационного потока. Любой сотрудник или клиент, столкнувшийся с потенциальной проблемой, должен иметь возможность сообщить о своих наблюдениях непосредственно руководителю высшего ранга. После подтверждения такая информация должна автоматически переправляться во все подразделения, к деятельности которых она имеет какое-либо отношение. Тот, кто отвечает за распространение этой информации, должен проконтролировать ее поступление с помощью телефонных звонков. Когда информация доходит до точки конечного назначения, конкретный сотрудник принимает на себя ответственность за ее обработку и принятие необходимых мер.

Отсутствие мотивации, или «А мне что с того?»

И здесь возникает вопрос о мотивации. Если сотрудники способны опознать важную информацию и знают, кого нужно поставить о ней в известность, если в компании существуют коммуникационные каналы, по которым эту информацию можно свободно переправить адресату, то надо понять, заинтересованы ли члены организации в том, чтобы сообщить полученные сведения ответственному лицу. Не стоит считать это само собой разумеющимся. Компании обычно пребывают в уверенности, что их со-

трудники автоматически передают наверх существенную информацию; однако при ближайшем рассмотрении часто оказывается, что у людей нет никаких стимулов для того, чтобы делать это. Более того, часто у них есть побудительные причины для того, чтобы этого не делать.

Иногда сотрудники неохотно сообщают о полученной информации из-за боязни насмешек или из-за страха, что их перестанут принимать всерьез, если информация окажется не такой уж важной. Особенно это характерно для новичков, которые не желают, чтобы более опытные коллеги сочли их недостаточно подготовленными, простодушными и «зелеными» из-за того, что они проявляют излишнюю бдительность. Этими опасениями отчасти объясняется тот факт, что при первых признаках нападения на Перл-Харбор начальник военной базы не был тотчас же поставлен в известность об этом: никто не хотел заработать репутацию паникера. Даже работники со стажем часто избегают обращаться к старшим менеджерам, боясь, что их обвинят в преувеличениях. Поэтому следует активно поощрять всякого, кто осмеливается «побеспокоить босса» для того, чтобы познакомить его с любой потенциально значимой информацией. В противном случае топ-менеджеры имеют мало шансов узнать о том, что над компанией нависла угроза собственного Перл-Харбора.

Большие проблемы с передачей критической информации возникают в компаниях, которые поощряют жесткую конкуренцию между своими подразделениями и работающими в них менеджерами. Децентрализованная структура и система вознаграждения по итогам деятельности отдельных бизнес-единиц заставляли руководителей *Motorola* с настороженностью относиться к перспективе взаимодействия с другими организационными единицами. Спорадические попытки корпоративного центра наладить сотрудничество между разными отделениями не были подкреплены весомыми материальными стимулами и поэтому были обречены на провал.

Кроме того, стоит обратить внимание на другой важный момент. Если компания имеет дивизиональную организационную структуру, то система стимулирования должна учитывать степень самостоятельности подразделений. В *Motorola* доля выплат по итогам деятельности подразделения настолько превышала все остальные начисления, что, как заметил в главе 3 бывший генеральный директор компании Роберт Галвин, серьезные вложения в разработку цифровых сотовых телефонов больно ударили бы по карману топ-менеджеров.

Теории, проповедуемые в школах бизнеса, нужно применять на практике с умом. Доведенные до абсолюта, лишённые всяких пределов и ограничений, даже самые базовые правила менеджмента могут превратиться в

источник проблем. Особенно внимательно нужно относиться к разработке системы стимулирования. Так, в *Oracle* обычные 2 процента комиссионных в последний день квартала превращались в 12 процентов с каждой продажи, что заставляло сотрудников откладывать заключение сделки или предлагать неоправданные скидки лишь для того, чтобы продажа состоялась именно в этот день (5).

Если руководители слишком заинтересованы в успехе какого-то начинания, у них часто возникают трудности с предоставлением взвешенного суждения о том, насколько перспективен этот проект и не следует ли от него отказаться. Эта проблема становится еще серьезнее, когда в качестве вознаграждения менеджеры получают солидные опционы. Обладая правом на покупку акций, но не самими акциями, менеджер ничем не рискует. В случае падения курса он просто не станет реализовывать свой опцион. Если же цена на акции вырастет, то владелец опциона станет значительно богаче. Генеральный директор *Iridium* Эдвард Стайано, к примеру, получил огромное количество опционов, которые потеряли бы всякую ценность, если бы он избавил инвесторов от дополнительных расходов и объявил о закрытии проекта. В то же время стремительный рост цен на акции *Iridium* приносил Стайано весьма и весьма существенные прибыли. Подобная ситуация может отбить у руководителя всякую охоту к тому, чтобы делиться с кем-либо данными, которые представляют ведомый им проект в невыгодном свете.

Когда человеком, стремящимся утаить неприятную информацию, является генеральный директор, остальные руководители могут столкнуться с тем, что к ним перестают поступать сведения, необходимые для своевременного исправления допущенных ошибок. Этот фактор сыграл немаловажную роль в том, что произошло с *Rite Aid*. Правление гигантской аптечной сети пообещало выплатить генеральному директору Мартину Грассу 100 млн. долларов, если он сумеет поднять курс акций *Rite Aid* выше отметки \$49,50 (6). Грасс также получил право на опцион, который оценивался приблизительно в 83 млн. долларов (7). С учетом этих обстоятельств вряд ли кого-то может удивить тот факт, что Грасс не только выбрал чрезвычайно рискованную стратегию быстрого расширения, но и стал руководителем, при котором компания очень вольно трактовала правила финансовой отчетности, «забывая» вносить в свои документы многие «неприятные» цифры. Разработанную для Грасса схему выплат один из ведущих аналитиков назвал «просто абсурдной». «Я думаю, именно этим в значительной степени объясняется его напористость в вопросах бухгалтерского учета», — заметил он (8). Говоря о напористости, он, видимо, старался быть сдержанным в выражениях. В действительности после того, как

обнаружилось, в каком состоянии находятся финансовые документы *Rite Aid*, двести контролеров потратили 50 млн. долларов на то, чтобы разобраться в учетной документации за 1998 и 1999 финансовые годы. От попыток пересчитать данные за 1997 год пришлось отказаться ввиду непосильности этой задачи (9). Когда дым над пепелищем рассеялся, оказалось, что *Rite Aid* не просто вводила в заблуждение инвесторов — она и сама не имела точного представления о том, сколько денег она зарабатывает и сколько теряет и каким образом это происходит. Компания перестала отслеживать не только потенциально важную информацию, но и жизненно необходимые данные о своих повседневных операциях.

Отсутствие контроля, или «Я слышу лишь то, что хочу слышать»

Даже при наличии всех слагаемых, необходимых для беспрепятственного продвижения информации, кто-то должен следить за тем, чтобы эти механизмы работали так, как положено. Это значит, что руководители, осуществляющие контроль над тем или иным аспектом бизнеса, не могут ограничиваться лишь изучением поступающих к ним отчетов. Они должны активно искать потенциально важную информацию, которая имеет шанс не попасть в их поле зрения.

Многие руководители не понимают, насколько искаженным является их представление о реальности, потому что они убеждены, что их подчиненные исправно передают им всю необходимую информацию. Примером может служить владелец клуба *Boston Red Sox* Том Йоки. Когда специалисты по поиску молодых спортсменов говорили ему, что чернокожие игроки недостаточно талантливы или плохо подготовлены для того, чтобы играть в высшей лиге, он не делал никаких попыток проверить справедливость этих утверждений. В противном случае он, возможно, обнаружил бы, что его представление о тенденциях развития бейсбола нуждается в пересмотре.

Часто топ-менеджеры склонны думать, что их вмешательства требуют только проблемные ситуации; сообщения об удачах и свершениях они выслушивают без лишних вопросов. Такие руководители не вдаются в подробности высокодоходных операций, забывая о том, что большие прибыли — это еще не значит здоровый бизнес. Самое убедительное доказательство тому — история *Barings Bank* и трейдера по деривативам Ника Лисона. За феноменальные достижения работавший в сингапурском отделении банка Лисон был провозглашен «Майклом Джорданом финансового мира» (10). Проблема заключалась в том, что он отчитывался только

о прибыльных сделках, умалчивая о тех, которые привели к убыткам. Когда же наконец достоянием гласности стали реальные цифры, оказалось, что стараниями Лисона *Barings Bank* потерял 860 млн. фунтов стерлингов — поистине сокрушительный удар. При этом руководство банка не могло пожаловаться на недостаток предупредительных знаков. Как старшие, так и младшие должностные лица в сингапурском офисе знали (один из них так и сказал нам: «Конечно, мы знали; да все знали!») о секретном счете #88888, который хранил тайны убыточных операций Лисона. Однако никаких мер для того, чтобы остановить зарвавшегося мошенника, предпринято не было. Так, однажды, оправдываясь в обнаруженной недостаче, Лисон выдвинул сразу три противоречащих друг другу версии случившегося, и никто не попытался разобраться в том, что же произошло на самом деле (11). Жизненно важная информация, которая могла бы спасти *Barings* от разорения, не была востребована, потому что в компании не нашлось желающих вникать в тонкости приносящих такой высокий доход операций.

Корпоративные органы также постоянно попадают в эту ловушку. Совет директоров *Rite Aid* без лишних вопросов поддержал стратегию стремительного расширения, предложенную генеральным директором Мартином Грассом, потому что при Грассе акции *Rite Aid* подорожали на 300 процентов. Советы директоров *Enron*, *WorldCom* и других интернет-компаний не видели необходимости в критическом анализе действий своих топ-менеджеров, убаюканные данными о стремительном росте курса акций. Стоит ли спорить с успехом, в особенности если этот успех делает тебя богаче?

Даже когда правление корпорации проявляет интерес к тому, что происходит в компании, оно во многих случаях оказывается неспособным к целенаправленному сбору и изучению фактов. Порой членами советов становятся знаменитости и номинальные фигуры, которые не уделяют достаточно времени и сил выполнению своих обязанностей. В *General Motors* времен Роджера Смита каждый из внешних директоров одновременно являлся членом совета в среднем восьми различных компаний. Исследования показывают: участие директоров в работе нескольких правлений значительно повышает риск того, что компании будет предъявлено обвинение в мошенничестве с ценными бумагами. Это свидетельствует о том, что большая загруженность директоров приводит к снижению их бдительности (12).

Поразительно, что компании склонны идти в обход стандартных контролирующих процедур именно в тот момент, когда этот контроль требуется им больше всего. В *NASA* всегда очень серьезно относились к осуще-

ствлению всех необходимых испытаний, однако незадолго до катастрофы *Challenger* и перед выводом на орбиту телескопа *Hubble* в агентстве были приняты решения об использовании упрощенной схемы проверки.

Спеша сделать многообещающее приобретение, компании часто не уделяют достаточного времени и внимания проверке благонадежности делового партнера. Получив в собственность *Money Store*, корпорация *First Union* столкнулась с тем, что финансовая отчетность ее нового подразделения находится в крайне беспорядочном состоянии. Чтобы разобраться в сонме проблем, ей пришлось объявить операцию «Докопаться до дна». По словам Дэвида Кэрролла, возглавившего расследование, *First Union* в конце концов обнаружила, что приобрела компанию, в которой не существует четкой системы контроля за текущими операциями, кредитоспособностью и правильностью оформления бухгалтерских документов (13).

Пренебрежение к вопросам контроля — проблема, типичная для огромного количества небольших компаний. Этим недугом в ярко выраженной форме страдали и многие интернет-проекты, стремившиеся избавиться от бюрократических рамок. Однако во что выливалась борьба с бюрократизмом на практике? Неограниченное количество открытых коммуникационных линий, пронизывающих все иерархические уровни, снижало эффективность и становилось поводом для необоснованных претензий работников низшего ранга; продолжительная работа, которая практически не регулировалась какими-либо правилами, грозила истощением моральных и физических сил и почти неизбежно сопровождалась непроизводительной тратой времени; в атмосфере свободного предпринимательства ответственность и учет превращались в размытые и отвлеченные понятия. Этим объясняется тот факт, что абсолютное большинство крупных организаций используют для упорядочения своей деятельности ту или иную бюрократическую систему. Такая система гарантирует стабильность, учет и производительность. Хотя слово *бюрократия* для многих звучит как ругательное, на деле любая организация нуждается в определенной степени структурирования, о чем еще много лет назад писал в своих работах Макс Вебер.

Неуправляемая организация, или «На это у нас просто нет времени»

Иногда с подачи генерального директора и остальных руководителей высшего ранга в компании складывается настолько пренебрежительное отношение к стандартным процедурам обработки информации, что компания практически перестает обращать внимание на определенные аспекты сво-

ей деятельности. Чаще всего это происходит с быстро растущими, занимающимися инновациями компаниями, которые ожидают от своих сотрудников творческого подхода и смелых идей. Руководители *Oxford Health Plans* были уверены, что творческий порыв не совместим с любыми проявлениями бюрократического порядка, к которым ими был отнесен, в том числе, и надлежащий контроль. В *Saatchi & Saatchi* считали быстрый рост первостепенной задачей, не позволяющей отвлекаться на отслеживание текущих операций. *Rubbermaid* была настолько поглощена изобретением новых продуктов, что в значительной степени пренебрегала внутренними системами оценки и управления. *Banker Trust* возвращал в своих трейдерах готовность любой ценой добиться заключения сделки, при этом никто не интересовался тем, что именно говорят эти трейдеры клиентам и какие обещания они раздают. Корпоративная культура *Enron* поощряла людей к тому, чтобы играть не по правилам, и отвергала тщательный контроль как отрывающую от настоящих дел бюрократию; этого же подхода придерживались и многие интернет-компании. Деятельность всех этих организаций в той или иной степени носила стихийный, неконтролируемый характер. Никто не занимался сбором информации, которая могла бы указать на то, что в компании далеко не все благополучно.

Неуправляющий совет, или «Работаем потихоньку»

Некоторые организации оказываются неуправляемыми из-за полнейшей несостоятельности членов совета директоров — группы, которая несет основную ответственность за фиксацию имеющих принципиальное значение информационных сигналов и функционирование основных механизмов управления. Примечательно, что эта несостоятельность вовсе не связана с теми факторами, о которых так любят говорить ученые и эксперты по управлению: недостаточным количеством внешних директоров и лиц, владеющих крупными пакетами акций, а также совмещением постов генерального директора и председателя совета директоров. Изучив деятельность компаний, которые входят в индекс S&P 500, мы обнаружили полное отсутствие принципиальной разницы между тем, как работают фирмы, где председателем совета директоров является не генеральный директор, а в совет директоров входит много «чужаков», владельцев крупных пакетов акций, и тем, как работают фирмы, в которых сложилась обратная ситуация.

Эффективность совета директоров определяет качество, которое сложно выразить с помощью статистических данных и средних величин. Тем не менее его значение осознают многие из членов подобных советов. Бу-

дет ли работа совета эффективной, во многом зависит от того, каковы характеристики совета как единого организма: как директора взаимодействуют между собой и с генеральным директором, что они считают важным, а на что не обращают внимания.

Большинство существующих советов нельзя признать действительно эффективными органами управления. Генеральный директор *Saatchi & Saatchi* Кевин Роберте так описывает типичных членов совета директоров: «Все они в среднем на десять лет старше, чем хотелось бы, и все имеют примерно одинаковый опыт работы. В сущности, это люди, не имеющие ни малейшего желания раскачивать лодку, в которой они плывут к благополучному завершению своей карьеры; люди, которые все уже проходили, все извели и испытали... в них не осталось прежнего пыла, они никуда не рвутся... они не видели живого потребителя столько лет, что плохо представляют себе, как нужно продавать то, что пытаются продать их компания» (14). Это — *Enron* времен Кена Лэйя, *WorldCom* при Верни Эбберзе, *Adelphia* при Джоне Риггесе, *Tyco* при Дэннисе Козловски и *Conseco* при Стиве Хилберте.

Немалая часть проанализированных нами бизнес-крушений была в какой-то мере обусловлена неправильной политикой совета директоров. Когда Роджер Смит вкладывал 45 млрд. долларов в робототехнику, он делал это при потворстве совета директоров *General Motors*. Совет директоров *Mattel* продолжал поддерживать генерального директора Джил Барад даже после серии катастрофических провалов и неудачных приобретений. Хорошо известны и проблемы, сопровождавшие работу совета директоров *Enron*.

Стэнли Голт так описывал отношения, которые сложились между сменившим его на посту генерального директора Вольфгангом Шмиттом и советом директоров компании в последние годы перед тем, как *Rubbermaid* стала собственностью *Newell*:

Компания вылетела в трубу из-за его [Шмитта] деловой непригодности, а также некомпетентности и медлительности совета. Возникшие проблемы можно было оперативно устранить, стоило только взяться за их решение. Совет же пошел по линии наименьшего сопротивления и продал компанию. Безусловно, Шмитт виноват в неумелом руководстве, но не меньше его виновны и члены совета, которые могли бы сменить генерального директора еще много лет назад. В этом случае компания сохранила бы свою независимость и по сей день. Крах *Rubbermaid* — это одно из самых больших разочарований за всю мою пятидесятилетнюю карьеру, в огромной степени потому, что этого краха вполне можно было избежать (15).

Как же сделать работу совета по-настоящему эффективной? Его члены должны осознать, что они имеют право отказывать и не соглашаться. Обязательным условием является обсуждение разных точек зрения — в рамках заседаний совета директоров и вне этих рамок, с участием генерального директора и в его отсутствие. Важно также привлечь в совет правильных (читай: непохожих друг на друга и умеющих стратегически мыслить) людей. Определенную роль играет и психологическая совместимость членов совета: конструктивная дискуссия, порождаемая многообразием точек зрения, не должна становиться поводом для возникновения межличностных конфликтов, которые делят совет на враждующие лагеря и снижают эффективность его работы. Большую пользу может принести активное участие действующих членов совета в процессе выбора новых директоров.

Самая главная задача совета директоров, возможно, состоит в том, чтобы отслеживать тревожные симптомы, свидетельствующие о назревающих проблемах, и принимать необходимые меры. Опыт таких компаний, как *Enron*, *Kmart*, *Global Crossing* и *WorldCom*, заставляет думать, что акцент должен сместиться в сторону большей вовлеченности совета директоров.

Заорганизованность, или «Спокойно, все под контролем»

Когда речь идет о регулировании потока информации, то избыток контроля может представлять не меньшую опасность, чем его недостаток. Одна из проблем чрезмерного контроля заключается в стремлении ограничить передачу данных рамками стандартных коммуникационных каналов, а все происходящие в компании процессы — рамками стандартных процедур. Однако главной чертой по-настоящему жизненно важной информации является именно ее *экстренность* и *чрезвычайность*. Во многих случаях адекватная реакция на подобные сведения требует не только нарушения типовых процедур, но и внесения в эти процедуры радикальных изменений.

Компании, страдающие от заорганизованности, нередко до такой степени дорожат плавным и размеренным ходом всех процессов, что отказываются принимать во внимание возможность возникновения особых обстоятельств и необходимость принятия экстраординарных мер. Если благоговение перед заведенным порядком сочетается с неустанно позитивным настроением, столь характерным для компаний-зомби, это может привести к поистине катастрофическим результатам. Не стоит забывать провозглашенного еще в начале двадцатого века мэтром теории управления Фредериком Уинслоу Тейлором тезиса о том, что задача сотрудников со-

стоит в понимании, чего хочет босс, и выполнении его желаний (16). От менеджеров, которые имеют обыкновение задавать вопросы или предлагать усовершенствования, в таких компаниях постепенно избавляются — ведь их активность вносит диссонанс в работу отлаженной системы. Что касается высшего иерархического уровня, то преемником руководителя компании обычно становится его «правая рука» (финансовый или исполнительный директор), несмотря на то что этот человек, как правило, не способен выбрать для компании новые направления развития. Невозможно не обратить внимания на то, в какой тесной связке выступали руководители ставших печально известными компаний — *Tyco* (генеральный директор Дэннис Козловски и главный финансовый директор Марк Суортц), *WorldCom* (генеральный директор Берни Эбберз и главный финансовый директор Скотт Салливан) и *Enron* (генеральный директор Джеффри Скиллинг и главный финансовый директор Эндрю Фастоу) — в период, предшествовавший их головокружительному падению. Люди редко осознают это, но когда о компании говорят, что она работает как хорошо смазанный механизм, ей в действительности ставят очень неутешительный диагноз.

В реальном мире, где на пути то и дело возникают неожиданные трудности и препятствия, компания, которая работает как хорошо смазанный механизм, не имеет никаких перспектив, потому что рано или поздно этот механизм неизбежно заклинит.

Выдающимся примером того, к каким разрушительным последствиям приводит заорганизованность в сочетании с «зомбированностью», служит история *General Motors*. Все информационные потоки внутри компании должны были следовать исключительно по жестко ограниченным каналам, которые не предусматривали возможности для обработки каких бы то ни было чрезвычайных сообщений. Данные, которые не подходили ни под одну категорию из указанных в имеющемся бланке, попросту игнорировались. Мнения сотрудников всегда должны были совпадать с мнением начальства. Как рассказывал один из руководителей *GM*, «на того, кто пытался говорить о проблемах, навешивали ярлык «оппортуниста, лишённого командного духа». Если вы хотели продвигаться вверх по служебной лестнице, вы держали рот на замке и соглашались со всем, что вам говорилось» (17). В докладной записке, датированной 1988 годом, один из старших менеджеров *GM* признает: «В компании не поощряется честное и открытое обсуждение. Рядовые сотрудники *GM* осознают, что руководство не желает слышать неприятных известий» (18). Любое выходящее за рамки отработанных процессов действие требовало предварительного изуче-

ния, проверки и перепроверки. Если инженер предлагал усовершенствовать какой-либо продукт или операцию, он должен был «предоставить 50 тыс. исследований, доказывающих предпочтительность найденного им решения; после чего ему нужно было получить одобрение десяти различных комиссий» (19). Люди, которые выносили окончательное решение о судьбе подобных предложений, не отличались гибкостью ума и часто принимали во внимание только количественные показатели. Корпоративная культура *GM* не только не допускала сомнений в правильности стратегических установок компании, она крайне затрудняла и корректировку даже самых мелких деталей.

С помощью чрезмерного контроля можно перекрыть доступ жизненно важной информации во все органы компании, в том числе и в совет директоров. Во времена, когда *GM* возглавлял Роджер Смит, правила проведения заседаний не позволяли предоставлять слово членам совета, чье имя не значилось в официальном списке докладчиков (20). Уже одно это правило делало совет директоров *GM* практически бесполезной структурой.

Парадоксально, но недостаточный и чрезмерный контроль могут мирно сосуществовать в рамках одной и той же организации. *Rubbermaid* страдала от недостаточного контроля за эффективностью производственных и распределительных процессов; одновременно компанию отличал излишний контроль за деятельностью менеджеров среднего и старшего звена. *Rubbermaid* гордилась своими инновационными продуктами — и в то же время успешно подавляла любые проявления новаторской мысли, когда речь заходила о ее собственной бизнес-модели.

Компании, которые ощущают, что их деятельность в той или иной мере оказалась неуправляемой, часто выбирают наихудшее из возможных решений и приступают к беспорядочному внедрению контроля. Подобный «слепой контроль» наносит компании особый вред, так как он приводит к непроизводительному расходованию ресурсов и отвлекает сотрудников от решения более важных задач в тот самый момент, когда им необходимо сосредоточить все свое внимание на главной цели. Именно это произошло с компьютерной фирмой *Control Data*, когда она начала свое движение по нисходящей спирали. Многие из работников *Control Data* вспоминали, как от них неожиданно стали требовать такого количества отчетов, что половину своего рабочего времени они тратили не на продуктивную деятельность, а на составление всевозможных бумаг. Пытаясь более эффективно контролировать ситуацию на идущем ко дну корабле, его капитаны только приблизили момент его гибели.

Незаурядная личность, или «Это вам не кто-нибудь»

Корень многих проблем, связанных с невниманием к жизненно важной информации, лежит в особом отношении, которого устаиваются те или иные выдающиеся персонажи. Чаще всего вне поля наблюдения и контроля оказываются люди, которые могут похвастаться какими-то впечатляющими достижениями. Руководители обычно считают, что эти лица заслуживают большей свободы действий, поскольку они способны добиться успеха в том, чего не могут сделать их менее талантливые коллеги. Многие из этих лиц и сами уверены в том, что имеют право на большую независимость, поэтому контролирующим их руководителям волей-неволей приходится относиться к их действиям с пиететом. Ведь если руководство не обеспечит этим талантам режима особого благоприятствования, оно рискует лишиться компании части будущих прибылей, которые могут заработать упомянутые персонажи.

Инвесторам и корпоративным советам, которые считают лучшей рекомендацией проекта репутацию его участников, не следует забывать о том, что авторами самых грандиозных бизнес-катастроф, как правило, являются люди с самым потрясающим послужным списком. Это происходит не только потому, что такие люди имеют больше возможностей для организации подобных крушений. И не только потому, что яркая индивидуальность предполагает наличие как положительных, так и отрицательных качеств. Основная причина заключается в том, что, когда эти люди встают во главе крупных проектов, они чаще всего функционируют вне системы сдержек и противовесов, которая используется для контроля за действиями «простых смертных».

В примерах, доказывающих справедливость этого утверждения, нет недостатка. Так, имена Питера Губера и Джона Питерза связывались с такими завоевавшими огромный успех кинокартинами, как «Последний наряд» (*The Last Detail*), «Какими мы были» (*The Way We Were*), «Рождение звезды» (*A Star Is Born*) с Барброй Стрейзанд, «Близкие контакты третьего рода» (*Close Encounters of a Third Kind*), «Бездна» (*The Deep*), «Полуночный экспресс» (*Midnight Express*), «Гольф-клуб» (*Caddyshack*), «Шампунь» (*Shampoo*), «Пропавший без вести» (*Missing*), «Грязные танцы» (*Flashdance*), «Цветы лиловые полей» (*The Color Purple*), «Человек дождя» (*Rain Man*) и «Бэтмэн» (*Batman*). Стоит ли удивляться тому, что *Sony* предоставила им полную свободу творить чудеса у руля *Columbia Pictures!* Руководители подразделения сотовых телефонов *Motorola* построили бизнес, рыночная доля которого превышала 60 процентов. Их подразделение было самой рентабельной и быстро растущей частью компании (21). Кого из генеральных директоров не впечатлили бы подобные достижения? Стараниями Джил Барад годовой объем продаж

кукол Барби увеличился с 250 млн. долларов в середине 80-х до почти 2 млрд. долларов в 1998 году (22). К моменту, когда Барад закончила сегментацию и диверсификацию своего продукта, средняя американская девочка оказалась владелицей восьми различных Барби (23). Нет ничего удивительного в том, что, поставив Барад во главе всей компании, совет директоров *Mattel* стал докучать ей опекой и контролем.

В подобных случаях сфера действия особого подхода не ограничивается только кабинетом самой незаурядной личности. Менеджеры среднего ранга начинают думать, что при наличии такого великого таланта точность и достоверность деталей — дело само собой разумеющееся. Именитые специалисты по ракетостроению из *Lockheed Martin* и принадлежащей *NASA Jet Propulsion Lab* совместно готовили к запуску орбитальную климатическую станцию «Марс». При этом никому не пришло в голову уточнить, будет ли проект пользоваться английской или метрической системой мер. Эта небрежность оказалась фатальной и привела к гибели станции (24). *Barings Bank* прославлял Ника Лисона как гения в области торговли деривативами. Несмотря на несметное количество поводов, никому за пределами сингапурского офиса не пришло в голову, что он использует сомнительные методики и его необходимо остановить. А в Сингапуре этот вопрос обходили молчанием потому, что Лисон занимал руководящий пост. Такие ошибки иногда кажутся мелкими и незначительными, но в каждом из перечисленных нами случаев — так же, как и во многих других — они привели к более чем неприятным последствиям.

Порой исключительность персонажа обусловлена не его прошлыми достижениями, а является проявлением семейственности, дружеских связей и прочих эмоциональных предпочтений. Генеральный директор *IKEA* Ингвар Кампрад — один из немногих топ-менеджеров, который открыто признал, что своим nepотизмом он однажды нанес ущерб возглавляемой им компании: «Моей самой большой ошибкой, пожалуй, стала та, которую я допустил, будучи совладельцем завода по производству телевизоров. Это произошло в 60-е годы, и моя ошибка стоила *IKEA* 25-30 процентов ее капитала. Я назначил на руководящую должность мужа одной моей родственницы, но и он, и директор-распорядитель больше интересовались самолетами, чем своей работой. Непростительным с моей стороны было то, что я видел, к чему идет дело, но мне не хватило решимости для того, чтобы вовремя предпринять необходимые шаги и исправить положение» (25). Даже если руководители имеют самые благие намерения и стараются придерживаться самых строгих стандартов, они едва ли могут быть уверенными в том, что к их родственникам применяются те же самые требования, что и к остальным работникам компании.

Но настоящие проблемы начинаются тогда, когда из соображений собственной выгоды люди отказываются от этих «строгих стандартов». Рассказывают, что члены семейства Ригас самым бесстыдным образом обкрадывали созданную ими компанию *Adelphia*. Апартаменты на Манхэттене? — Нет проблем. Домик в Канкуне? — Без вопросов. Собственное поле для игры в гольф? — Ну конечно! И как апофеоз — построенная Джоном Ригасом шикарная усадьба, словно скопированная с картины творившего в начале прошлого века художника (26). Главный финансовый директор *Enron* Эндрю Фастоу самым грубым образом ставил на место каждого, кто осмеливался встать на его пути (27). В последние годы, когда скандалы сотрясают одну компанию за другой, мы снова и снова слышим новые версии одной и той же старой истории: генеральный директор *Tyco* Дэннис Козловски, получающий огромное жалование, жульничает, чтобы не платить налог с продажи стоящего многие миллионы долларов произведения искусства (28); Сэм Уоксал из *ImClone* незаконным образом использует конфиденциальную информацию (29); генеральный директор *Enron* Кен Лэй призывает сотрудников компании покупать ее акции, в то время как сам он распродает такие же акции, находящиеся в его собственности (30). Выдающиеся личности, несмотря на всю свою исключительность, не должны получать права на бесконтрольные действия.

Удаленный контроль, или «Давайте оставим их в покое»

Когда компания меняет владельцев, новые собственники, в особенности если они иностранцы, часто не получают жизненно важной информации, касающейся своего нового бизнеса, и не принимают необходимых мер. Отчасти это происходит из-за того, что новоиспеченные хозяева недостаточно хорошо знакомы со средой, в которой работает приобретенная ими компания, и у них нет своей сети контактов внутри организации. Тем не менее в большинстве случаев основная проблема заключается в так называемом *синдроме невмешательства*. «Чужаки» тратят миллионы или миллиарды на приобретение новых активов, но, получив их в собственность, не предпринимают решительных шагов к тому, чтобы взять бразды правления в свои руки, не говоря уже о том, чтобы интегрировать купленную фирму в состав материнской структуры. Иностранцы покупатели — особенно когда речь идет о сделках очень крупного масштаба — больше других склонны придерживаться такой политики невмешательства. Беда в том, что со сменой владельца местные менеджеры нередко теряют большую часть стимулов, которые обеспечивали их качественную работу.

Вот как разворачивались события после того, как немецкая компания *Daimler-Benz* приобрела американскую компанию *Chrysler*. Несмотря на то что в пресс-релизах эту сделку называли «слиянием равных», американское отделение не стало равноправной частью образовавшегося концерна. Вместе с тем не произошло и настоящего поглощения. В итоге *Chrysler* зависла в состоянии неопределенности. Часть старших менеджеров уволилась из-за нежелания быть на вторых ролях, в то время как первые, по их мнению, присвоили себе немцы из Штутгарта. Другие приняли заманчивые предложения, поступившие от GM и *Ford*. Многие начали постепенно дистанцироваться от дел компании, как в финансовом, так и в эмоциональном плане. По словам одного из немецких руководителей, «[генеральный директор *Chrysler* Боб] Итон по несколько недель не общался Юргеном [Шремппом], предпочитая поддерживать контакты на более низком уровне. Юрген же опасался упреков в том, что он подминает американскую компанию под себя. Он слишком долго не предпринимал никаких активных действий» (31).

Один из бывших топ-менеджеров *Chrysler* так объяснял, почему, по его мнению, это случилось:

Юрген Шремпп вспоминал о прошлых успехах *Chrysler* и говорил себе, что нет никакого смысла в том, чтобы сталкивать две компании лбами. Какие-то объединительные процессы имели место, но мнение высшего руководства сводилось к тому, что нужно предоставить верхушке *Chrysler* возможность самостоятельно управлять текущей деятельностью американской части концерна, потому что у американцев на счету немало внушительных достижений. Немецкие топ-менеджеры не учли того, что непосредственно перед окончательным оформлением слияния или вскоре после него *Chrysler* покинуло достаточное количество руководителей, занимавших ключевые посты. Люди из Штутгарта смотрели на лес и не понимали, что потеря четырех-пяти основных деревьев полностью меняет экосистему этого леса. Вот в чем была их ошибка (32). Через два с половиной года после того, как *Daimler-Benz* объявила о слиянии с *Chrysler*, немецкая компания приступила наконец к активному решению проблем американского подразделения. Она послала в Америку своих менеджеров, начала подробно изучать положение дел и стала внедрять изменения, которые следовало сделать еще до заключения сделки.

Несделанные выводы, или «Давайте просто двигаться дальше»

Существует еще одна ситуация, в которой компания может проигнорировать жизненно важные данные, и на эту ситуацию мы хотели бы обратить

особое внимание. Речь идет о случаях, когда организация не использует в своих интересах знания, которыми обогащают ее сами бизнес-катастрофы (знания, подобные тем, которые вы получаете в процессе чтения этой книги).

Одним из поводов обратить на эту информацию особое внимание является то, что серьезным провалам обычно предшествуют более мелкие неудачи аналогичного характера. Компания, сделавшая выводы о том, как предотвращать подобные неудачи, с большой вероятностью защищает себя от более страшных крушений. Примером организации, которая не училась на собственном печальном опыте, служит агентство *Saatchi & Saatchi*. Вместо того чтобы разобраться, почему первые приобретения компании оказались неудачными и как избежать повторения допущенных ошибок, агентство продолжало переплачивать, небрежно относиться к предварительному изучению объектов и подготовке сделок и уделять минимальное внимание вопросам интеграции. Компании, которым пришлось пережить катастрофу любого масштаба, получают возможность уберечь себя от новых потерь, если они поймут, как предотвращать подобные катастрофы в будущем.

Вторая причина заключается в том, что провалившееся начинание является потенциальным источником ценных интеллектуальных активов. Часто эти активы достаются организации дорогой ценой и представляют собой трудновосполнимые ресурсы. Переноса эти активы в новые или в пережившие катастрофу проекты, компания может использовать их для создания новой стоимости. Пример тому — не оправдавший ожиданий *FedEx* проект *ZapMail*. Идея пересылать сообщения клиентов с помощью факсимильных аппаратов с коммерческой точки зрения оказалась нецелесообразной. Однако к тому моменту, когда *FedEx* закончила анализировать уроки неудачного проекта, в ее рядах сложилась команда талантливых технических специалистов, благодаря которой компания смогла раньше своих конкурентов разработать и внедрить современную систему слежения за перемещениями почтовых отправок. Вместо того чтобы просто записать *ZapMail* в разряд неудавшихся начинаний, *FedEx* сумела извлечь из него максимальную пользу, обогатив свой арсенал ценным оружием конкурентной борьбы.

Когда организации слишком спешат переключиться на новые проекты, они рискуют не усвоить основной урок, который вытекает из любого поражения: никто не застрахован от неудач. Это упущение мешает им понять, что нужно быть готовым к ошибкам. В результате руководители компании не оставляют себе достаточного пространства для маневра, что не позволяет им исправлять допущенные ошибки и корректировать выбран-

ный курс. В такой ситуации небольшого промаха может быть достаточно, для того чтобы все предприятие рассыпалось, точно карточный домик. Внутренность сумм, вложенных в **Indium** на самом первом этапе проекта, обусловила требование об абсолютной непозволительности ошибок — стандарт, соответствовать которому не может ни одна компания. Бари Бертайгер, инженер компании *Motorola*, которому принадлежала идея о создании системы *Indium*, в беседе с нами проводил интересные параллели:

Ошибки были недопустимы, потому что из-за действовавшей системы рычагов даже самая маленькая ошибка могла быстро превратиться в огромную проблему. Операторам мобильной связи третьего поколения 3G придется развивать свой бизнес в очень похожих условиях... потому что они вложили миллиарды в лицензии, в инфраструктуру, и если они ошибутся в своих предположениях относительно того, как заставить людей подписаться на свои услуги, то нам предстоит стать свидетелями бесславной кончины многих операторов (33). Многие коммерческие и правительственные организации, деятельность которых мы изучали в ходе нашего исследования, работали «без страховки». *Enron* и *LTCM* не обращали внимания на колоссальный риск получения убытков, которые они не смогли бы ни покрыть, ни быстро скомпенсировать. Все крупнейшие катастрофы *NASA* происходили тогда, когда агентство отказывалось от использования дублирующих систем и казавшихся излишними тестов и проверок. *Snow Brand Milk* решила поставлять продукцию по схеме D-0, которая не оставляла ей ни малейшего права на ошибку. Каждая из этих организаций уже имела печальный опыт, свидетельствующий о возможности более опасных катастроф. И каждой из них были присущи определенные черты, которые не позволяли делать правильные выводы из пережитых крушений.

Кто за все в ответе?

Когда мы изучали вопрос о том, почему компании-неудачники упускают из виду важную информацию, мы каждый раз убеждались в том, что имеем дело не с единичной ошибкой или проявлением некомпетентности отдельного сотрудника. Практически во всех без исключения случаях мы сталкивались с частными проявлениями *системы*.

Кто же виноват в том, что компания попадает в плен подобной системы? Искаженное представление о реальности способствует формированию таких подходов, а такие подходы, в свою очередь, помогают сохранять искаженное представление в неприкосновенности. Умонастроения и мето-

дики, которые превращают компанию в зомби, поддерживают ошибочное представление о действительности. Они создают все условия для того, чтобы сотрудники закрывали глаза на любую критическую информацию, которая не вписывается в рамки «утвержденной» компанией картины. По существу, эти три составляющие — ошибочное представление о действительности, зомби-характеристики и неспособность замечать предупредительные сигналы и реагировать на них — можно назвать тремя сторонами опасного треугольника, которые тесно взаимосвязаны.

Однако кто-то должен нести ответственность за создание этого ужасного треугольника. И кто-то должен нести ответственность за его ликвидацию. И этот «кто-то» — герой нашей следующей главы.

Семь привычек потрясающе неудачливых людей

Личные качества руководителей, ввергающих свои компании в пучину бед и несчастий

Чтобы стать организатором грандиозной бизнес-катастрофы, человек должен обладать специфическими личными качествами. Масштаб разрушений, вызываемых такими руководителями, поражает воображение. Они встают у руля огромных, пользующихся авторитетом во всем мире компаний — и лишают их большей части принадлежавшей им стоимости. По их вине тысячи людей лишаются своей работы, а тысячи инвесторов — своих инвестиций. Наносимый ими ущерб исчисляется сотнями миллионов или даже миллиардами долларов. Разрушительный эффект их деятельности можно сравнить с последствиями землетрясения или урагана.

Личные качества, которые делают этих руководителей авторами столь чудовищных крушений, вызывают еще больший интерес из-за того, что эти качества, в большинстве случаев, соседствуют с достойными настоящего восхищения чертами. Так или иначе, но чтобы получить шанс уничтожить столько активов, человек должен продемонстрировать умение создавать эти активы. Практически все «истребители стоимости» являются необычайно умными и талантливыми людьми. Они почти всегда излучают личное обаяние, перед которым невозможно устоять. Они умеют вести за собой. Их лица регулярно появляются на обложках *Forbes*, *Fortune*, *Business Week* и других авторитетных деловых изданий.

Однако в кризисной ситуации эти люди превращаются в разрушителей. Список руководителей, имена которых ассоциируются с историями самых серьезных бизнес-провалов, вовсе не является списком людей, которые не соответствовали занимаемой должности. Нет, это скорее список людей, обладающих особым даром превращать то, что могло бы стать небольшой неудачей, в гигантскую катастрофу.

Как такое происходит? В чем секрет этой деструктивности? Удивительно, но можно выделить семь конкретных привычек потрясающе неудачливых людей. Почти все руководители, чьи компании оказываются на краю пропасти, обладают пятью или шестью из этих особенностей. У многих обнаруживаются все семь. Еще интереснее то, что каждая из этих привы-

чек представляет собой качество, которое высоко ценится представителями современного делового мира. Наше общество не просто терпимо относится к чертам, которые делают руководителей разрушителями; оно поощряет и пропагандирует эти черты.

Итак, представляем вам семь привычек потрясающе неудачливых людей. Хотя наибольшую опасность эти качества представляют тогда, когда они проявляются у первого лица компании, наличие их у других руководителей также грозит организации очень неприятными последствиями. Умение узнавать эти привычки может быть первым шагом на пути к тому, чтобы найти способы их нейтрализации.

Привычка # 1: считать, что ты и твоя компания не зависите от обстоятельств

«Секундочку, — можете воскликнуть вы, — что же в этом плохого? Разве мы не хотим, чтобы наши лидеры были энергичны и предприимчивы? Разве генеральный директор не должен брать инициативу в свои руки и создавать новые коммерческие возможности, а не просто реагировать на изменения, происходящие в его отрасли? Разве компания не должна стремиться к доминирующей позиции в бизнесе, к тому, чтобы не только задавать темп развития своих рынков, но и определять их будущее?»

Нельзя не согласиться с тем, что все это хорошо. Однако нужно обратить внимание на один серьезный момент: в основе энергичности и предприимчивости успешных руководителей лежит сознание того, что они *не* являются властелинами собственной вселенной. Такие руководители знают, что каких бы вершин им ни удалось достичь, они всегда остаются во власти изменчивых обстоятельств. Им приходится быть инициативными потому, что они *не могут* подчинить все происходящее своей собственной воле. Чтобы иметь шансы на большее, чем просто мимолетный успех, компании нужно, чтобы и потребители, и поставщики сохраняли желание работать именно с ней. Это означает, что даже самая преуспевающая компания постоянно должна пересматривать и корректировать свои планы.

Об этом забывают руководители, которые уверены в том, что они и возглавляемые ими компании не зависят от обстоятельств. Они сильно переоценивают свою способность контролировать ход событий и недооценивают роль случая и влияние внешних факторов. Они думают, что могут диктовать свою волю тем, кто находится рядом с ними. Они верят в то, что все, чего достигли они и возглавляемые ими компании, — это исключительно *результат их гениальных усилий*.

Причины, по которым многие руководители начинают мыслить подобным образом, кроются в человеческой психологии, одно из свойств которой — желание ощущать себя хозяином своей судьбы. Человек нуждается в том, чтобы чувствовать, что он может повлиять на события, когда дела идут не так как надо. Нам нужно верить, что мы заслуживаем своего успеха, когда у нас все отлично. При этом руководителям компаний регулярно приходится иметь дело с обстоятельствами, в той или иной степени неподвластными их воле; с другой стороны, их успех не всегда в полной мере является их заслугой. Работая в условиях постоянного стресса, многие топ-менеджеры испытывают *потребность* в том, чтобы верить в собственное всемогущество и способность контролировать окружающий мир.

Иллюзия всемогущества. Можно встретить немало руководителей высшего ранга, уверенных в том, что они могут контролировать факторы, от которых зависит успех или неуспех возглавляемой ими компании. Такие руководители находятся во власти иллюзии собственного могущества. Они не видят необходимости в том, чтобы следить за изменениями, которые происходят в окружающем мире, так как полагают, что сами могут создавать условия, в которых будет работать их фирма. Более того, они верят, что для этого достаточно одного их таланта и напористости. Словно представители авторского кинематографа, они начинают считать себя авторами своей компании или даже авторами отрасли, в которой она работает. Свою задачу они видят в том, чтобы реализовывать собственное творческое видение, навязывая свою волю непокорным партнерам и придавая нужную форму окружающим инертным образованиям. По их мнению, остальные сотрудники компании нужны исключительно для воплощения в жизнь существующего у них представления об идеальной организации.

Если человек, который стоит у руля компании, действительно обладает определенной долей гениальности, вероятность того, что у него возникнет иллюзия собственного всемогущества, значительно возрастает. Ал Ванг знал, что является гением в области технических разработок. Это сознание навело его на мысль о том, что интеллектуальных способностей и усердия, которые помогали ему решать технические вопросы, будет достаточно для решения любых возникающих у компании проблем. Моссимо Джаннулли обладал особым чутьем, позволявшим ему улавливать тенденции развития моды. Это привело к тому, что он стал считать себя также и гением бизнеса, который вполне может обойтись без помощи квалифицированных и опытных управленцев. По словам аналитика *Merrill Lynch* Брендэ Гол, Моссимо «пал жертвой собственного имиджа», поверив, что

он действительно может все (1). Только когда разработанный им план стремительного расширения провалился из-за перерасхода средств, несвоевременности поставок и несовершенства имеющихся систем, он наконец отказался от своих неоправданных амбиций.

Ничуть не реже, чем гениальные технари, в подобное заблуждение впадают и руководители, обладающие выдающимися способностями в сфере бизнеса. Генеральный директор *Samsung* Кун-Хи Ли добился поразительного успеха, занимаясь выпуском полупроводников и электронной аппаратуры; он был уверен, что сможет повторить этот успех, взявшись за производство автомобилей. Возглавив *Webvan*, Джордж Шейхин, завоевавший за время работы на посту генерального директора *Andersen Consulting* репутацию прекрасного руководителя, не обращал внимания на то, что ему не удастся наладить контакта с работающими в компании менеджерами. «Он существовал где-то над нами, взирал на всех с высоты в двадцать тысяч футов», — вспоминал один из ответственных работников компании. Другой менеджер *Webvan* заметил: «Он мне нравился, но он был неподходящим человеком, в особенности для работы в открытой акционерной компании» (2).

Внешние проявления превосходства. Уверенность в своем всемогуществе часто проявляется в том, как топ-менеджер относится к окружающим его людям. Для руководителей, убежденных в собственном превосходстве, люди, с которыми им приходится работать, являются всего лишь инструментами, которые можно использовать в своих целях, материалами, которым нужно придать необходимую форму, или аудиторией, пригодной для изложения собственных гениальных мыслей. Такой руководитель часто прибегает к запугиванию и унижению слушателей и собеседников и в большинстве случаев делает это абсолютно осознанно и преднамеренно. Он хочет чувствовать себя исполином, легендой, хочет повергать в трепет и внушать благоговейный ужас. Наиболее утонченные натуры добиваются этого, не повышая голоса и не делая демонстративных жестов. Они упираются контрастом между кажущейся незначительностью своих действий и масштабами получаемого эффекта. Вместе с тем среди руководителей немало и тех, кто использует обратный подход и предпочитает говорить на повышенных тонах и потрясать большой дубинкой. Вне зависимости от выбранного стиля общения, руководители, убежденные в собственной исключительности, порой достигают значительных высот в деле запугивания окружающих.

Основатель и генеральный директор *Cabletron* Боб Левин был известен своим вызывающим, агрессивным поведением. Кроме того, он славился

любовью к бодибилдингу, правыми взглядами и тем, что был сторонником доктрины индивидуального выживания. Он купил заброшенный магазин по соседству с офисом компании и в обеденный перерыв отправлялся туда потягать железки. Среди наиболее безобидных проявлений его темперамента — покупка настоящего боевого танка, который он держал во дворе своего дома. Рассказывают, что как-то раз Левин напугал с его помощью разносчика пиццы. Как руководитель коммерческой фирмы, он питал страсть к различным воинственным выходкам, которые он использовал в качестве факторов мотивации. Так, однажды он явился на совещание, размахивая ножом, чтобы показать своим сотрудникам, как нужно расправляться с конкурентами. В другой раз он оделся в камуфляжный костюм и вооружился мачете (3).

Немногие руководители разделяют склонность Боба Левина к эксцентричным поступкам, однако среди первых лиц компаний, ставших жертвами серьезных бизнес-катастроф, есть немало людей, которые способны потягаться с ним в умении запугивать окружающих. Роджер Смит из *GM* имел крайне свирепый нрав; топ-менеджеры *EDS*, которым довелось стать свидетелями одной из его вспышек, вспоминают, как он побагровел и начал кричать и бить кулаком по столу (4). Коллеги Джерри Сандерза из *Advanced Micro Devices (AMD)* до такой степени боялись его вспыльчивого характера, что не решались сообщать ему новости, которые, по их мнению, могли прийтись ему не по вкусу (5). Стоявшие у руля *Enron* Джеффри Скиллинг и Эндрю Фастоу отличались грубостью и высокомерием (6). Имя сэра Ричарда Гринбери, руководившего компанией *Marks & Spencer*, на протяжении многих лет вселяло трепет в сердца его подчиненных (7). Вольфганг Шмитт, глава *Rubbermaid*, мог быть «очень приятным и обаятельным» человеком, однако в деловом общении он «проявлял чрезмерную резкость и неуважительность». За жесткость и решимость сотрудники компании прозвали Шмитта «командиром подводной лодки» (8). Все перечисленные люди не просто время от времени сердились или испытывали раздражение; эти люди сделали регулярные проявления гнева и агрессивные выпады неотъемлемой частью своего управленческого стиля.

Иллюзия превосходства (компания). Топ-менеджеры, которые находятся в плену иллюзии собственного всемогущества, очень часто также твердо верят и в то, что у их компании нет и не может быть достойных конкурентов. Такие руководители считают, что взаимодействие с их фирмой является жизненно необходимым условием существования поставщиков и потребителей. Вместо того чтобы стремиться как можно лучше удовлетворять запросы клиентов, генеральный директор, убежденный в превос-

ходстве своей компании, зачастую ведет себя так, словно для потребителя нет большего счастья, чем удостоиться внимания его организации. Система отношений «продавец — покупатель» практически ставится с ног на голову, складывается ситуация, в которой покупатель чуть ли не должен доказать, что он достоин предлагаемого компанией продукта.

Руководители, попавшие под влияние иллюзии превосходства, нередко уверены в том, что преимущества выпускаемого их компанией продукта делают компанию неуязвимой. Ан Ванг, например, считал, что *Wang* со временем станет властелином своего рынка, потому что ее продукты неизмеримо лучше продуктов всех остальных компаний. Боб Левин полагал, что конкуренты наподобие *Cisco* не могут сравниться в качестве товара с *Cabletron*, а посему их можно не принимать всерьез; а если потребители не видят этой разницы, то дело торговых представителей компании — заставить их осознать ее (9). Вера в исключительность своего продукта заставляет таких руководителей думать, что его уникальные свойства позволяют им делать все, что они пожелают. В конце концов, говорят они себе, мы выпускаем лучший товар в мире, и у потребителей нет другого выбора, кроме как стать нашими клиентами или довольствоваться чем-то менее совершенным.

Даже когда конкуренты открыто бросают вызов такой компании и находят способ улучшить определенный продукт или предложить его по более низкой цене, руководители, страдающие иллюзией превосходства, продолжают считать, что их компании ничего не грозит, ибо ее надежно защищает авторитет, которым она пользуется в деловом мире. Кун-Хи Ли верил в то, что превосходство *Samsung* в какой-то мере является гарантией успешности ее проектов. «Мы не сомневались в том, что равных нам нет, — признавался впоследствии один из менеджеров *Samsung*. — *Samsung* и неудача казались понятиями несовместимыми» (10). «Наши успехи заворожили нас. Они принесли нам самоуспокоенность и нежелание задавать неудобные вопросы», — заметил бывший руководитель *Rubbermaid* Вольфганг Шмитт. Менеджеры *Schwinn* любили в свое время заявлять: «У нас нет конкурентов, потому что мы — *Schwinn*» (12).

Привычка # 2: полностью отождествлять себя с компанией, теряя способность отличать личные интересы от корпоративных

Подобно привычке #1, эта особенность кажется на первый взгляд безобидной и даже полезной. Ведь руководитель должен быть предан своей компании. Он должен считать: то, что лучше для компании, лучше и для

него. И должен беречь деньги компании так, как будто это его собственные деньги.

Однако, углубляясь в исследование факторов, которые способствовали возникновению напуганных бизнес-катастроф, мы раз за разом обнаруживали, что *руководителей пострадавших компаний никак нельзя упрекнуть в недостаточном отождествлении себя с собственной компанией*. Напротив, во всех этих случаях налицо были признаки *чрезмерного отождествления*.

В чем опасность такой ситуации? Во второй главе мы упоминали некоторые из проблем, которые возникают тогда, когда владелец основного пакета акций является одновременно и основным управляющим. Слишком крупный пакет акций дает руководителю слишком много власти. Когда генеральному директору принадлежит значительная доля компании, никто не сможет остановить его в случае, если он выберет опасную или сомнительную стратегию.

Сейчас нас интересует совершенно другой аспект. Чрезмерное отождествление себя со своей компанией приводит к тому, что первое лицо начинает совершать неразумные поступки. Вместо того чтобы воспринимать компанию как самостоятельный объект, который нуждается в заботе, опеке и защите, генеральный директор, сверх меры отождествляющий себя со своей компанией, относится к ней как к продолжению собственного «я». Он заставляет ее совершать поступки, которые имеют смысл, если речь идет о человеке, но лишены всякого смысла, когда речь идет об организации.

Приобрести такую привычку очень легко. Особенно часто она появляется у руководителей, которые считают, что успехи компании являются их личной заслугой; поэтому есть основания утверждать, что больше других склонны попадать в эту ловушку топ-менеджеры, находящиеся под влиянием иллюзии собственного всемогущества. Если генеральный директор сам основал данную компанию или пришел в нее, когда она была маленькой и незаметной, и сумел сделать ее огромной и влиятельной, то ему в большей степени угрожает опасность перепутать достижения компании со своими собственными достижениями. В самых крайних случаях генеральный директор может прийти к убеждению, что компания — это он. Моссимо Джаннулли любил повторять: «*Massimo — это я*». Кун-Хи Ли, по слухам, нравилось, когда его называли «мистер *Samsung*». На протяжении многих лет в своем представлении и в представлении своих подчиненных АН Ванг был самою *Wang*.

Когда руководители и их подчиненные ставят знак равенства между генеральным директором и всей организацией, они рискуют перейти к

мышлению категориями частной лавочки. Генеральный директор начинает вести себя так, словно он является собственником возглавляемой им компании (даже если это и не соответствует действительности) и имеет право делать с этой компанией все что угодно (хотя такого права у него, безусловно, нет).

Руководители, которые мыслят подобным образом, часто используют компанию для реализации своих личных амбиций, несмотря на бесперспективность их действий с точки зрения получения прибыли. Генеральный директор *Samsung* Кун-Хи Ли решил выйти на рынок легковых автомобилей главным образом потому, что автомобили входили в сферу его личных интересов. Братья Саатчи стремились к непрерывному росту своей компании вне зависимости от того, имело ли это смысл с экономической точки зрения, потому что ими двигала жажда усиления личной влияния.

Организуя новый проект, такие руководители часто вкладывают в него необоснованно и неразумно огромные суммы, потому что прогресс этого проекта становится для них показателем собственной компетентности. Порожденный Робертом Смитом план максимальной роботизации заводов *GM* стал неотъемлемой частью его сознания, поэтому Смит был не в состоянии объективно оценивать его перспективы. Сменявшие друг друга на посту генерального директора *Motorola* люди превратили *Iridium* в символ своего творческого воображения и умения предвосхищать будущее. Это помешало им остановиться и пересмотреть характеристики проекта тогда, когда ситуация на рынке кардинальным образом изменилась. Моссимо Джаннулли был неспособен сколько-нибудь дистанцироваться от компании, которую он назвал своим именем; в результате *Mossimo* стала отражением его страдавшего манией величия эго. В случаях, подобных перечисленным, генеральный директор неспособен признать, что пользовавшийся его особым вниманием проект оказался неудачным, потому что для него такое признание равнозначно признанию в личной несостоятельности.

Потрясающим примером того, как полное отождествление себя со своим предприятием может лишить это предприятие шансов на успех, служит история легенды автомобильной промышленности Джона Де Лореана. Де Лореан задумал организовать новую компанию по выпуску автомобилей, и вначале казалось, что ее ожидает прекрасное будущее. Но как только он решил назвать будущий автомобиль своим именем, дело приняло совершенно другой оборот. Де Лореан изменил первоначальный проект, превратив машину для среднего класса в «суперавтомобиль», который зрители впоследствии увидели в фильме «Назад в будущее» (*Back to the Future*).

Были значительно увеличены суммы, которые шли на оборудование размещенного в Северной Ирландии завода. По сути дела, Де Лореан ощущал потребность в том, чтобы все, что ассоциировалось с его именем, было исключительно первоклассным. Благодаря этому рабочим его завода посчастливилось работать на образцовом промышленном предприятии. Но эта же потребность одновременно стала и причиной того, что Де Лореан был психологически неспособен контролировать уровень издержек. Позднее, когда стало очевидно, что у компании возникли серьезные проблемы, Джону Де Лореану не хватило сил признать их, потому что для него это было равносильно предательству самого себя.

Решения, отражающие личные пристрастия руководителя. Когда руководители чересчур отождествляют себя со своей компанией, они склонны принимать решения, исходя из личных пристрастий, а не из интересов компании. *Cabletron* не уделяла вопросам маркетинга должного внимания в значительной степени потому, что один из ее основателей, Крейг Бенсон (который в настоящее время занимает пост губернатора Нью-Гэмпшира), всегда считал маркетинг бесполезным занятием. Генеральный директор *Oxford Health Plans* Стивен Уиггинз полагал, что компания, которую возглавляет такой специалист в области компьютеров, каким является он, не может довольствоваться типовыми программными продуктами. Майкл Корнетт, президент *Oxfords* 1992-1993 годах, вспоминал, что Уиггинз «умел работать на компьютере и как свои пять пальцев знал все программы для страхового бизнеса. Он был убежден, что «мы не какая-нибудь рядовая компания, чтобы пользоваться стандартной системой обработки данных»» (13). Это навязчивое стремление заменить простое сложным стоило Уиггинзу его работы и едва не лишило возглавляемую им компанию жизни. Руководители, которые демонстрируют подобную предрасположенность, постоянно путают своих личных врагов с противниками своей компании. АН Ванг ненавидел *IBM*, потому что считал, что в начале своей карьеры он был обманут этой фирмой. Поэтому долгое время Ванг отказывался даже от опосредованного сотрудничества с ней. Этим отчасти объясняется его упорное нежелание заниматься ПК и тот факт, что, когда он наконец сдался, то вышел на этот рынок со своими собственными программами. Джерри Сандерз из *AMD* питал ненависть к *Intel* и в течение многих лет нападал на нее, несмотря на то, что порою эти нападки шли во вред его собственной компании (14). Стивен Уиггинз до такой степени ненавидел государство, что, казалось, он с большей охотой заработает дополнительные очки в своем непрекращающемся поединке с правительственными учреждениями, чем договорится о компромиссе, который по-

зволит компании успешно работать и развиваться. История о том, как в эпоху интеграции *Boston Red Sox* продолжала упиваться расистскими настроениями, — это особенно неприятное проявление трансформации личных предрассудков в предрассудки корпоративные. Опыт *Boston Red Sox* со всей наглядностью показывает, какую цену приходится платить тому, кто переступает эту черту.

Возможно, самое поразительное последствие чрезмерного отождествления собственной персоны с возглавляемой этой персоной компанией — то, что проявляющие такое отношение руководители начинают *менее* трепетно относиться к активам своей фирмы. Они смело рискуют чужими деньгами *не* потому, что эти деньги — *чужие*, а потому, что, с одной стороны, они относятся к этим деньгам как к *своим собственным*, а с другой стороны, они *всегда готовы пойти на риск*. Очень часто именно дерзкие решения, оправдавшие ожидания своих авторов, открывают этим людям путь в кресло генерального директора. Получив всю полноту власти, такие руководители не склонны отказываться от стиля поведения, который позволил им выделиться из общей массы и подняться на вершину. Прекрасным примером тому может служить бывший генеральный директор *Bankers Trust* Чарльз Сэнфорд-младший. Он не только сам проявлял готовность к рискованным операциям, но и поощрял к подобному поведению своих подчиненных, ставя их вознаграждение в прямую зависимость от текущих показателей их деятельности. В середине 90-х годов его молодые амбициозные сотрудники получали свои деньги за то, что агрессивно торговались, агрессивно внедряли новшества и агрессивно продавали свой товар (15). За бережное отношение к средствам компании им никто не платил — они этих средств и не берегли. Стремление продать как можно больше деривативов привело к судебным искам, потере самостоятельности и смещению Чарли Стэнфорда со своего поста (16).

К несчастью, подобное отношение к финансам компании является скорее правилом, чем исключением. Даже Питер Губер и Джон Питерз, на счету которых целый ряд серьезных прегрешений, главным образом виноваты в том, что считали *Sony Pictures* продолжением самих себя. Они проявляли расточительность и безответственность по отношению к ресурсам *Sony*, но делали это потому, что именно так они поступали и со своими собственными деньгами.

Самое неприятное проявление «неделимости». Когда руководители чрезмерно отождествляют себя со своей компанией, у них развивается склонность использовать корпоративные фонды в личных целях. Большинство из них изначально не собирается делать ничего противозаконного. Тем не менее

чаще всего этот скользкий путь заводит их далеко. Они привыкают совершать деловые поездки в обстановке постоянной роскоши и заносить все свои дорожные расходы на счет фирмы. Они так много работают, что у них почти не остается времени на личную жизнь. Поэтому со временем они начинают считать, что все, что они делают, делается в интересах компании, а значит, и платить за это должна именно компания.

Особенно оправданным они считают использование корпоративных фондов в личных целях в тех случаях, когда речь идет о благотворительности и филантропических акциях, которые, в общем и целом, должны пользоваться поддержкой компании. В июне 2000 года *Fruit of the Loom* начала расследование фактов, связанных с деятельностью бывшего генерального директора Уильяма Фарли. «Выполняя обещания, данные лично Фарли и членами его семьи», компания выделила в 1994 году крупные суммы на благотворительные цели (17). Среди некоммерческих организаций, получивших пожертвования, были образовательные учреждения (*Boston College*) и больницы (*New York Presbyterian*). В глазах общества эти деньги были потрачены с пользой; можно даже сказать, что их выделение в какой-то мере соответствовало интересам *Fruit of the Loom*. С другой стороны, здесь мы имеем дело со спорной тратой корпоративных фондов и не менее спорной тратой времени и сил руководителя.

Как только топ-менеджеры начинают оплачивать часть своих личных расходов с помощью денег предприятия, им становится все труднее и труднее отличать личное от корпоративного. Это приводит к дальнейшему размыванию границ между образом руководителя и образом компании. После того как Джон Де Лореан дал машине, которую должна была выпускать его новая компания, свое имя, его фирму тоже стали называть «Де Лореан», а ее работники начали говорить, что работают на Де Лореана. Слушателям Де Лореана нередко было трудно понять, говорит ли он о новой машине, о самом себе или о своей компании. В данных обстоятельствах вряд ли кого-то может удивить тот факт, что он начал путать свою чековую книжку с чековой книжкой компании (18).

Когда руководители работают на одном месте в течение долгого времени или когда они добиваются быстрого роста своей компании, у них может появиться ощущение, что они заработали для компании так много денег, что даже весьма крупные суммы, потраченные ими на себя или своих близких, по сравнению с этим просто мелочь. Более того, своей неумеренностью они как бы доказывают себе, как велики их заслуги перед компанией. Именно такая извращенная логика, вероятно, играла определяющую роль в поведении генерального директора *Тусо* Дэнниса Козловски. Гордость за свою компанию ничуть не мешала ему упиваться собственной

расточительностью. Скорее всего, оба чувства подкрепляли и усиливали друг друга. Этот симбиоз позволял ему искренне и убежденно говорить о важности соблюдения этических норм бизнеса — и использовать корпоративные фонды для удовлетворения личных нужд в таких масштабах, которые по прошествии времени кажутся просто невероятными. И если Козловски вел себя как человек, лишенный стыда, это объясняется тем, что, по его мнению, все его траты были простым отражением его роли в жизни компании и всего общества (19).

Генеральный директор крупной компании в современном мире сравним по могуществу с королем, управляющим своим собственным королевством. Братья Прессман продемонстрировали публике, как могут жить короли, если их империя зовется *Varneys*. Джин Прессман обитал в доме площадью в двадцать пять тысяч квадратных футов¹, хозяином которого был когда-то Багси Сигал². Ему принадлежала коллекция дорогих вин, насчитывавшая около ста тысяч бутылок, и несколько антикварных автомобилей (20). В то время как *Varneys* все глубже увязала в финансовом кризисе, дочь Прессмана Нэнси потратила 1,2 млн. долларов на переоборудование своего дома, постоянно пополняла свой личный бюджет деньгами, взятыми в кассе магазина, и регулярно дарила своим приятелям дорогие наряды от *Varneys*, оплачивать которые она не считала нужным. В 1994-1995 годах, когда компания несла убытки в десятки миллионов долларов, Прессманы, по оценкам одного из бывших руководителей *Varneys*, присвоили «по меньшей мере, 14-15 млн. долларов, а возможно, и гораздо больше». Джин затеял реконструкцию своего дома в Вестчестере. Позднее, непосредственно перед тем как компания объявила себя банкротом, Джин и Боб Прессманы отправились отдыхать и получили от компании еще 5 млн. долларов в качестве якобы причитающейся им прибавки к жалованью (21). С точки зрения этических и деловых норм такое поведение кажется безумным и самоубийственным. В действительности же все дело в абсолютной неспособности отделать себя от своей компании.

Привычка # 3: не сомневаться в том, что знаешь ответы на все вопросы

Трудно не впечатлиться при виде руководителя, неизменно потрясающего собеседников скоростью, с которой он умеет сосредоточиться на том,

1 Более 2300 кв. метров. — *Прим. ред.*

2 Знаменитый американский гангстер, который заложил фундамент для превращения Лас-Вегаса в мировую столицу азартных игр. — *Прим. пер.*

что действительно важно в данный момент. Такие руководители всегда демонстрируют глубокую осведомленность в вопросах, имеющих принципиальное значение. Они способны моментально разобраться в самой сложной ситуации. И самое главное, их отличает необыкновенная решительность.

На протяжении десятилетий в сочетании этих качеств нас учили видеть образ идеального топ-менеджера. Кинофильмы, телепередачи, газеты и журналы рисовали нам сцены с участием динамичного руководителя, который принимает дюжину решений за одну минуту; отдавая короткие распоряжения, вершит судьбы гигантских корпораций; разбирается сразу с несколькими серьезными проблемами одновременно и всего за пару секунд находит выход из ситуации, занимавшей умы его подчиненных в течение многих дней. На верхних этажах делового мира и в самом деле можно встретить немало людей, которые соответствуют этому стандарту или изо всех сил стремятся приблизиться к нему. Несмотря на разницу в темпераменте и стиле поведения, все они считают идеалом руководителя человека, который знает ответы на все вопросы и формулирует эти ответы с той же скоростью, с которой окружающие формулируют сами вопросы.

Проблема заключается в том, что подобный образ совершенного топ-менеджера является фальшивкой. В мире, где конъюнктура рынка находится в непрерывном изменении и где единственной постоянной величиной порой кажется непостоянство и возможность нововведений, всегда знать ответы на все вопросы не может никто. Категоричные, не ведающие сомнений руководители выделяют на решение проблемы так мало времени, что этого времени не остается на то, чтобы разобраться, к каким последствиям привели предпринятые ими действия. К тому же потребность чувствовать себя «человеком, которому известны все ответы», не позволяет такому руководителю учиться и узнавать *новые* ответы. Если речь заходит о действительно важной проблеме, он инстинктивно стремится как можно быстрее прийти к окончательному решению, желая сократить период неопределенности до минимума даже в том случае, когда некоторые колебания кажутся вполне уместными.

Подчиненные приветствуют такую решительность потому, что она кажется им обнадеживающей и вселяет уверенность. Они предпочитают следовать за лидером, который знает все ответы. Мысль о том, что нужно следовать за лидером, который знает всех ответов не может (хотя логика подсказывает, что дело в любом случае обстоит именно так), внушает им настоящий ужас.

Топ-менеджеры, которые придерживаются такого представления об эталоне руководителя, упиваются впечатлением, которое производит на

людей их способность молниеносно принимать важные решения и раздавать необходимые указания. Генеральному директору *Rubbermaid* Вольфгангу Шмитту очень нравилось демонстрировать всем свое умение мгновенно находить выход из самых сложных ситуаций. Один из его бывших коллег говорил нам, что среди менеджеров *Rubbermaid получила* распространение шутка, что «Вольф знает все обо всем». Эта уверенность в том, что он знает ответы на все вопросы, определила и избранный Шмиттом стиль управления. «Помню, на одной из встреч мы обсуждали особенно сложное поглощение, которое мы совершили в Европе, — рассказывал тот же коллега, — и Вольф, не утруждая себя выслушиванием разных точек зрения, заявил: «Ну что ж, вот что мы будем с этим делать». Он сказал это так, словно это было совершенно очевидно для него и должно было быть совершенно очевидно и для всех остальных» (22).

Ни одна отрасль не застрахована от того, чтобы взрастить в своих рядах генерального директора, обнаруживающего подобный стиль руководства. Роджер Смит из *GM* явно наслаждался тем, как быстро и решительно он реагирует на возникающие проблемы — даже в том случае, когда он не слишком хорошо представлял, какие последствия могут иметь принятые им решения. Для Джорджа Шейхина из *Webvan* не было большего удовольствия, чем продемонстрировать всем свою проницательность и быстрый ум. Правда, его стремительность не позволила ему остановиться, чтобы подумать, выполним ли намеченный план. Дэннис Козловски из *Tesco* не только всегда имел готовое решение для любой проблемы, с которой сталкивалась его компания; каждое из этих решений он мог обосновать с помощью соответствующего принципа теории управления. Знакомясь с историями потерпевших неудачу компаний, мы снова и снова видели, что руководители, которые привели эти компании к катастрофе, кажутся живым воплощением идеала решительного менеджера, идеала, который пропагандируют средства массовой информации.

Всех этих «образцовых» руководителей объединяет еще одна общая черта — их ум открыт только для информации, которая является прямым продолжением того, что они уже знают. В качестве примера можно привести Вольфганга Шмитта. Давая характеристику Шмитту, бывший президент отделения офисных товаров *Rubbermaid* Джон Мариотто заметил: «Проблема Вольфа заключалась в том, что он не слушал и не слышал людей, которые говорили ему то, с чем он был не согласен; впрочем, тех, кто осмеливался противоречить ему, в любом случае находилось не так уж много» (23). Стэнли Голт, который был предшественником Шмитта на посту генерального директора *Rubbermaid*, сформулировал это еще проще: «Он не желал принимать никаких советов и предложений» (24).

Наиболее опасным побочным действием мании собственной непогрешимости является то, что такой стиль руководства эффективно подавляет всякое инакомыслие, загоняя всех несогласных в глубокое подполье. Это приводит к тому, что организация останавливается в своем развитии *вне зависимости от того, прав или не прав генеральный директор в высказываемых им суждениях*.

Любопытно, но Вольфганг Шмитт видел себя движущей силой, несущей перемены в *Rubbermaid*. Шмитт был разочарован тем, что люди «поддерживали все только на словах или активно противодействовали предпринимаемым усилиям». Он с нескрываемым раздражением говорил нам о том, что ему приходилось слышать от сотрудников компании высказывания вроде: «Мы добились поразительных успехов. Зачем нам что-то менять? Мы — достойная наибольшего восхищения компания, и все такое прочее...» (25). Разница между тем, как воспринимал ситуацию Шмитт, и тем, как видели ее остальные менеджеры *Rubbermaid*, потрясает; такая разница характерна и для многих других компаний, о которых мы говорим в этой главе. С точки зрения Шмитта, проблема заключалась вовсе не в его подходе. Он понимал, что компания нуждается в изменениях, и знал, какие именно изменения ей нужны. К несчастью, он оказался лидером, у которого не было единомышленников.

Тотальный контроль. Руководители, которые считают, что знают все ответы, обычно стремятся лично принимать окончательные решения по любым вопросам, связанным с деятельностью подвластной им компании. Если, как это часто бывает с демонстрирующими особо выдающиеся разрушительные способности лидерами, они считают успехи компании своей личной заслугой и отождествляют себя с руководимой ими организацией, это еще более усиливает их желание контролировать всех и вся. Чем выше степень осуществляемого ими контроля, тем меньше они опасаются того, что их успех зависит от не зависящих от них обстоятельств. Личный контроль для таких топ-менеджеров является одновременно частью образа идеального руководителя и защитой от собственной уязвимости.

Трудно найти человека, у которого навязчивая идея тотального контроля проявлялась бы столь же ярко, как у Ана Ванга. «Контролю уделялось огромное внимание», — подчеркивал один из торговых представителей *Wang*. Все сотрудники знали, что практически любое решение, связанное с деятельностью компании, требовало обязательного благословения Ванга. А если это решение касалось достаточно серьезного вопроса, то Ванг чаще всего вмешивался и предлагал собственный, пусть даже и импрови-

зированной вариант. «В компании безраздельно царил автократический стиль управления» (26).

Моссимо Джаннулли как человек на первый взгляд являлся полной противоположностью Ана Ванга. Однако в своем навязчивом желании контролировать абсолютно все Моссимо ничем не отличался от главы *Wang Laboratories*. Он не ограничивался разработкой и продвижением собственных товаров, но стремился принимать все ключевые решения лично, избегая делегирования ответственности другим менеджерам (27). «Не думаю, что кто-либо может управлять этой компанией так, [как я]», — объяснял Джаннулли, признаваясь в том, что его порой называют «сторонником тотального контроля» (28).

В общем и целом руководители, которые «знают ответы на все вопросы», не доверяют никому. Только они сами могут принимать окончательные решения по вопросам, ответы на которые не являются очевидными с первого взгляда. Таким образом они утверждают свою причастность к любому аспекту деятельности своей компании.

*

Привычка # 4: без колебаний освободиться от всех, кто не проявляет 100%-го согласия с позицией руководителя

Как и остальные привычки, свойственные людям, обладающим особой разрушительной силой, привычка #4 может показаться неотъемлемой частью образа идеального руководителя. Генеральный директор не может не стремиться к тому, чтобы видение компании стало основополагающей идеей, которая объединяет всех членов организации и вдохновляет их на достижение намеченных целей. Если кто-то из менеджеров отклоняется от общей линии и выражает несогласие с ней, глава компании чувствует в этом угрозу своему видению. По прошествии определенного периода генеральный директор неминуемо ставит мятущегося сотрудника перед выбором: либо тот принимает официальную точку зрения, либо расстается со своим постом и покидает компанию.

В действительности такая установка не только не является необходимой, но и наносит компании ощутимый вред. Для того чтобы компания успешно осуществляла выбранное видение, вовсе не требуется полного и безоговорочного одобрения этого видения всеми членами организации. Избавляясь от всех сомневающихся и несогласных, глава компании в значительной степени лишает себя шансов на то, чтобы исправлять ошибки по мере их возникновения.

Руководители, чьи имена связываются с какой-либо из серьезных бизнес-катастроф, последовательно вытесняли и устраняли из своего окру-

жения всех, кто осмеливался критиковать их решения или высказывать мнения, отличные от их собственного. Роджер Смит эффективно избавлялся от топ-менеджеров и членов совета *GM*, взгляды которых не совпадали с его точкой зрения. Порой он прибегал к увольнениям, но чаще просто отправлял таких людей на какую-нибудь «далекую заставу», откуда они не могли оказывать влияния на происходящее в главном офисе. Джил Баррад из *Mattel* незамедлительно увольняла своих ближайших помощников, как только ей начинало казаться, что они не согласны с ее методами управления компанией. Один из хорошо осведомленных людей рассказывал, что во *Fruit of the Loom* «считалось едва ли не почетным быть уволенным Биллом Фарли» (29). При Вольфганге Шмитте в *Rubbermaid* сложилась такая напряженная атмосфера, что в увольнениях приказом «сверху» часто просто не было никакой необходимости. Топ-менеджеры, приглашенные для того, чтобы инициировать какие-либо изменения, понимали, что им нечего ждать поддержки от генерального директора, и во многих случаях почти незамедлительно покидали свои посты. На совещании в *Schwinn*, когда кто-то из руководителей высшего ранга начал говорить о проблемах, которые, на их взгляд, имелись в деятельности компании, Эд Швинн просто вышел из комнаты. Вернувшись через некоторое время, он объявил: «Боюсь, обсуждение пошло не в том направлении, какого я ожидал. Мы, пожалуй, перенесем его на более поздний срок». Неделю спустя руководителям, проявившим наибольшую активность в обсуждении проблем компании, было предложено написать заявление об уходе (30).

**-Привычка # 5: быть
неутомимым пропагандистом
и имиджмейкером своей компании**

Руководитель, проявляющий такую склонность, становится «публичной фигурой» и постоянно находится в центре внимания общественности. Он тратит огромное количество времени на различные выступления, мелькает на телеэкране, раздает интервью газетчикам и демонстрирует при этом потрясающее обаяние и апломб. Никто не может противостоять его шарму; клиенты, потенциальные клиенты, сотрудники, потенциальные сотрудники и, самое главное, инвесторы и потенциальные инвесторы — он заражает своим оптимизмом и уверенностью всех.

Опасность заключается в том, что, упиваясь вниманием и хвалебными песнями прессы, такой руководитель рискует сместить акценты, в результате чего его управленческая деятельность окажется поверхностной и неэффективной. Вместо того чтобы добиваться реальных достижений, он будет довольствоваться созданием видимости реальных достижений. Ос-

новые свои усилия он станет направлять на формирование и поддержание благоприятного общественного мнения, а не на управление компанией. В самых тяжелых случаях дело может дойти до того, что он просто перестанет отличать одно от другого. Удачное выступление сравнивается для него по значимости с выпуском уникального продукта, открытием нового филиала или получением дополнительной прибыли.

Весьма способствует развитию такой привычки и тенденция судить об успехах генерального директора по курсу акций возглавляемой им компании: ведь самый простой и быстрый способ поднять этот курс — впечатлить журналистов и инвесторов зрелищным представлением.

Дьявольский альянс Деловой прессы и фондовой биржи толкает компании на то, чтобы назначать на ключевые посты «великих коммуникаторов». Уильям Фарли из *Fruit of the Loom* в течение всей своей карьеры славился своей способностью «кружить головы» потенциальным инвесторам. Один из чикагских обозревателей писал: «В Фарли есть нечто привлекательное и оптимистическое, перед чем не могут устоять самые «прожженные» инвесторы. Это шоумен, чьи речи завораживают даже самых трезвомыслящих зрителей» (31). Дэннис Козловски тоже умел произвести впечатление на инвесторов и журналистов. В своих многочисленных выступлениях и интервью он рисовал *Тусо* образом практического воплощения принципов менеджмента. Любопытно, что среди любимых тем Козловски была тема этики ведения бизнеса.

Большинство руководителей добиваются такой популярности среди журналистов не в результате неожиданного везения, но с помощью целенаправленных и упорных усилий. Джерри Сандерз из *AMD* — лишь один из многих топ-менеджеров, которые обожают появляться на публике и привлекать внимание прессы. Морис и Чарльз Саатчи отдавали столько сил формированию и продвижению имиджа *Saatchi & Saatchi*, что порою казалось, будто основным предметом рекламы их агентства является само это рекламное агентство. Бывший генеральный директор *ImClone* Сэм Уоксал, который признал себя виновным в незаконном использовании конфиденциальной информации, виртуозно умел разжигать интерес средств массовой информации к предложенному его компанией лекарству от рака под названием «Эрбитукс».

Пятую привычку потрясающе неудачливых людей можно обнаружить и у тех из руководителей высшего ранга, которые, подобно Роджеру Смитту из *GM*, вовсе не пользуются репутацией баловней прессы. Несмотря на получившее широкую известность нежелание давать интервью создателям кинофильма «Роджер и я» (*Roger and Me*), Смит гордился своей способностью производить неизгладимое впечатление на участников раз-

личных деловых встреч и совещаний захватывающими описаниями технологических и организационных инноваций, которые должны были изменить лицо *General Motors*. К несчастью, живописуемые им картины имели мало общего с тем, к каким результатам приводили указанные инновации на самом деле. В то время, когда Смит рассказывал, как программируемые роботы смогут четко выполнять самые сложные задания, эти самые роботы на заводе *GM* в Хэмтрэнке слой за слоем наносили краску друг на друга (32).

Рекламирая новое видение. Если компанию отличает действительно инновационный подход, ее руководителю часто трудно удержаться от того, чтобы сконцентрировать все свои усилия на популяризации нового видения, которое определяет направление деятельности его компании. На протяжении всех тех лет, пока *General Magic* пыталась создать более-менее жизнеспособный продукт, ее генеральный директор Марк Порат был постоянным гостем новостных телепрограмм и разнообразных журналов. В период стремительного и революционного роста *Enron* Джеффри Скиллинг и Кен Лэй, казалось, больше думали о том, как привлечь общее внимание к инициативам своей энергетической империи, чем о том, как воплотить эти инициативы в жизнь. Пропагандистские кампании не только отвлекали руководителей перечисленных организаций от их текущей работы, но и порождали в обществе совершенно нереалистичные ожидания в отношении их фирм. Не желая признаться в своей неспособности оправдать эти ожидания и ослабить тем самым свои позиции на рынке долгосрочного капитала, руководители, угодившие в это затруднительное положение, попадали в порочный круг. Они подкрепляли одно нереалистичное представление о деятельности компании другим и не отваживались сбавить обороты своей пропагандистской машины из опасений, что инвесторы и пресса начнут сомневаться в возможностях компании.

Завсегдатаи светской хроники. Даже если возглавляемые ими компании находятся в состоянии глубокого кризиса, многие из таких руководителей находят время для того, чтобы не только быть лицом своей организации, но еще и играть роль звезды и знаменитости, мелькая в рекламных роликах и поставляя темы для колонок светской хроники. Эд Швинн не упустил возможности появиться в роли самого себя в рекламе *American Express*. Уильям Фарли в образе атлета рекламировал белье *Fruit of the Loom* по телевидению. В 1988 году он же какое-то время подумывал о том, чтобы баллотироваться на пост президента США (33). Моссимо Джаннулли принял участие в съемках видеоклипа Дженет Джексон «Хочешь?» (*You Want This?*).

Он раздавал автографы посетителям своих магазинов, встречался, а затем и вступил в брак с актрисой телевидения Лори Лохлин. Моссимо нередко появлялся в Голливуде в компании своих друзей Стивена Болдуина и Джона Стамоса (34). Можно ли считать этих руководителей звездами рекламы, которые как никто другой способны поднять популярность своих компаний? И если они действительно звезды, то стоит ли им отвлекаться на управление компаниями?

Другие руководители получают статус публичной фигуры, делая щедрые пожертвования и выделяя крупные суммы на общественные нужды. Генеральный директор *Conseco* Стив Хилберт был знаменит своей благотворительной деятельностью и грандиозными светскими мероприятиями. В Индианаполисе его имя носит симфонический концертный зал; местная команда НБА проводит свои матчи в крытом спортивном комплексе *Conseco Fieldhouse* (35). Хилберт обожал устраивать шумные вечеринки, а один раз он даже зафрахтовал целый реактивный лайнер, который доставил гостей на остров Сан-Мартин, где был организован праздник по случаю дня рождения его шестой жены. Фамилия Саатчи ассоциировалась не только с миром бизнеса, но также с миром искусства и миром политики. На базе своей частной коллекции братья основали получивший широкую известность музей современного искусства. Решением английской королевы Морис Саатчи был удостоен рыцарского звания. Если не размах филантропической деятельности, то уж похвальба собственной щедростью в сочетании с личным расточительством всегда должны служить поводом для определенных подозрений.

Не приставайте ко мне с мелочами. Бросаясь в гущу связей с общественностью, такие руководители часто перестают интересоваться текущими проблемами своей компании. Дэннис Козловски из *Tuso* порою вмешивался в ход самых незначительных операций, но в общем и целом он практически не контролировал повседневную деятельность возглавляемой им организации. «Компания может расти бесконечно, потому что мы управляем ею по-особенному, — объяснял один из ближайших помощников Козловски. — У нас все в высшей степени децентрализовано, и Дэннис наверняка скажет вам, что самая сложная часть его работы — находить лучших менеджеров в мире, чтобы они управляли работой наших компаний» (36). Генеральный директор GM Роджер Смит во многих случаях плохо представлял, как влияют его решения на производственные процессы и на жизнь рабочих (37). У руководителей, одержимых мыслью об имидже, не остается времени для того, чтобы вникать в подробности и держать руку на пульсе.

Финансовая отчетность как средство формирования общественного мнения. Когда работа над имиджем компании становится для руководителя задачей первостепенной важности, у него возникает соблазн использовать для формирования этого имиджа в том числе и финансовую отчетность. Другими словами, вместо того чтобы относиться к финансовому учету как к инструменту контроля, он относится к нему как к средству формирования общественного мнения. Тем самым он толкает свою компанию на скользкий путь. В таких компаниях формируется «творческий» подход к бухгалтерии; и примеров тому можно вспомнить огромное количество. Стив Хилберт санкционировал применение методик, которые при составлении баланса позволяли как учитывать, так и не учитывать поглощения, произведенные *Conseco*, — в зависимости от того, что было предпочтительнее для компании. Кен Лэй дал добро на использование *Enron* еще более «творческой» учетной системы, которая приписывала многие убыточные сделки «партнерским компаниям», что избавляло *Enron* от необходимости указывать их в своем балансовом отчете. С ведома Дэнниса Козловски в финансовые документы *Tyco* были внесены нематериальные активы в размере 35 млн. долларов, охарактеризованные как «условная стоимость репутации и деловых связей» приобретенных компанией фирм. Благодаря этой сумме у наблюдателей складывалось впечатление, что *Tyco* аккумулирует активы самыми впечатляющими темпами, в то время как в действительности все, что она смогла аккумулировать, — это 27 млн. долларов долга. Компании, которые вносят искажения в свою финансовую отчетность, как правило, не пытаются кого-то обмануть. Их действия продиктованы общей логикой, которую навязывает организации ее главный руководитель. Согласно этой логике все, что делает организация, имеет отношение к формированию ее имиджа.

Привычка # 6: недооценивать степень серьезности препятствий

Руководители, проявляющие эту привычку, часто отмахиваются от любых проблем так, словно речь идет о незначительных затруднениях, в то время как в реальности во многих случаях они имеют дело с весьма серьезными препятствиями. Захваченные видением того, что они хотят совершить, они не замечают, насколько трудно будет им достичь желанной вершины. Им кажется, что все ожидающие их проблемы разрешимы, хотя на самом деле многие из этих проблем либо вообще не имеют решения, либо решаются только ценою слишком больших затрат.

Так, Роджер Смит считал любые преграды, поджидавшие *GM* на пути к цели — избавлению заводов от рабочих, всего лишь мелкими помехами, которые компания устранит без особых усилий. Он совершил грубый просчет, предположив, что компьютерные системы, необходимые для управления роботизированными заводами, можно получить путем приобретения первоклассной фирмы по разработке программных средств. В действительности всех ресурсов *EDS* было бы недостаточно для обеспечения *General Motors* тем, что ей требовалось. Порой складывается впечатление, что чем лучше генеральный директор представляет, какой должна быть его компания в будущем, тем хуже он видит, какие препятствия нужно преодолеть по дороге.

Руководители, которые привыкли к успеху, особенно склонны недооценивать степень серьезности препятствий. Стивен Уиггинз может служить примером генерального директора, который попал в беду отчасти из-за того, что успех всегда давался ему очень легко. За шесть лет он сумел превратить *Oxford Health Plans* из робкого новичка во вторую по прибыльности страховую медицинскую компанию Нью-Йорка. На каждом этапе этого пути он задействовал инновационные методы и прогрессивные технические разработки. Он был лично знаком с используемыми в страховом бизнесе компьютерными системами. Поэтому когда он слышал о проблемах, связанных с созданием программного обеспечения, которое было необходимо *Oxford Health Plans*, он не придавал им особого значения, считая, что любой квалифицированный программист легко справится с ними. Он не отрицал того, что некачественное программное обеспечение представляет собой серьезную опасность, однако был уверен, что добиться нужного качества не составит особого труда. Темпы роста имели для его компании критическое значение, и ничто не могло затормозить этот рост. В конце концов, ведь нет абсолютно ничего сложного в том, чтобы заменить компьютерные системы компании, не нарушая ее текущих операций (38).

Руководители, привыкшие постоянно решать разнообразные технические проблемы, склонны недооценивать трудности нетехнического характера. Так, Ал Ванг потерпел неудачу из-за того, что, обычно прекрасно справляясь с техническими задачами, не обращал должного внимания на решение коммерческих задач. Он ошибочно считал коммерческие проблемы пустяком по сравнению с техническими проблемами, которые ему всегда удавалось успешно решать.

В некоторых случаях привычка относиться к любым препятствиям как к незначительным затруднениям является неотъемлемой частью личного стиля руководителя. Обаяние и напор позволяют таким лидерам покорять

многие барьеры. Руководители подобного типа вовлекают людей в задуманные ими проекты, заражают их своей уверенностью, заставляя делать все, что необходимо, и пребывают в уверенности, что эти люди должны справиться с возникающими трудностями и обеспечивать жизнедеятельность компании. Сохраняя самообладание перед лицом возможных проблем, эти руководители настраивают и своих подчиненных на подобный лад. Одним из таких лидеров был Моссимо Джаннулли, и это объясняет тот факт, что он реагировал на громадные логистические проблемы, связанные с доставкой изделий, так, словно это были случайные обстоятельства, неспособные помешать реализации его творческого видения. Еще один пример такого руководителя — Дэннис Козловски. Ему не казался особо тревожным тот факт, что различные части его компании докладывали о сокращении прибылей, притом что целью всех поглощений, которые осуществляла *Tuso*, являлось повышение доходности отдельных подразделений. Позднее, когда стало известно о том, что он тратил средства компании на личные нужды, Козловски снова проявил эту особенность своего характера и попросту отмахнулся от неприятных вопросов, несмотря на то что «позаимствованные» им суммы, по всей видимости, исчислялись сотнями миллионов долларов (39).

Полным ходом — в бездонную пропасть. Когда руководитель наконец осознает, что проблемы, которые казались ему такими незначительными, на самом деле весьма серьезны, он нередко пытается решить их, продолжая с еще большим усердием делать то же самое, что он делал до сих пор. В то время как становилось все очевиднее, что инвестиции в робототехнику и прочие технологии не способствуют увеличению производительности, Роджер Смит продолжал увеличивать эти вложения, потратив в итоге впустую большую часть израсходованных на эти цели 45 млрд. долларов. Существующие центры *Webvan* рапортовали о гигантских и неуклонно растущих убытках — а Джордж Шейхин направлял все свои силы на срочное увеличение количества этих центров. В то время как *Tuso* отчаянно боролась за рентабельность своих подразделений, Дэннис Козловски все активнее и активнее совершал новые поглощения, за что и получил прозвище «Дэннис — сделка месяца».

Что заставляло этих руководителей поступать именно так? Почему они не приостановили свои действия до того момента, когда станет окончательно ясно, обеспечивает ли выбранная ими стратегия достаточную прибыль на инвестированный капитал? Ответ на эти вопросы только частично лежит в области психологии. Некоторым топ-менеджерам абсолютно необходимо ощущать, что они никогда не ошибаются в принци-

пиальных решениях. Причины этого в какой-то мере схожи с причинами, которые заставляют таких руководителей считать себя авторами успеха своей компании. Отказ от претензий на собственную непогрешимость, по мнению этих людей, делает их уязвимыми и приводит к ослаблению их позиций. Тем временем их подчиненные, обозреватели деловых изданий, инвесторы — все вокруг хотят, чтобы во главе компании стоял человек, обладающий почти магической способностью делать все правильно. Если генеральный директор признается, что он допустил серьезную ошибку, всегда найдутся люди, готовые обвинить его в несоответствии занимаемой должности.

Эти нереалистичные ожидания практически отрезают руководителям, которые выбрали тот или иной курс действий, путь к отступлению. Соответственно, если единственно возможный для них вариант — продолжать движение в выбранном направлении, то единственным способом преодоления встречающихся препятствий остается удвоение, утроение... удесятерение уже прилагаемых усилий. Именно поэтому ответственные лица из *Motorola* и *Iridium* продолжали вкладывать миллиарды долларов в запуск спутников даже после того, как стало ясно, что обслуживание сотовых телефонов наземными станциями является гораздо более предпочтительной альтернативой. «Люди не любят признаваться в том, что совершили ошибку, — говорит специалист по вопросам управления (40). — А чем можно лучше подтвердить правильность принятого решения, как не дальнейшей активизацией направленных на его осуществление шагов?» Вложение дополнительных ресурсов в реализацию изначального решения на некоторое время избавляет руководителей от необходимости сознаваться в ошибочности выбранного курса. Свежие инвестиции вносят в ситуацию элемент новизны, который помогает поверить в то, что очередные усилия непременно приведут к успеху. А нейтрализация немногочисленных скептиков достигается с помощью других привычек, имеющихся в арсенале потрясающе неудачливых людей.

С каждым новым раундом подобной игры топ-менеджеру становится все труднее объявить об отступлении или смене направления. Масштаб ошибки, в которой предстоит признаться руководителю, становится в его сознании все более и более серьезным. Финансовые потери, о которых придется объявить, становятся все более и более значительными. В то же время расширение проекта, как правило, означает и рост возможной награды за его удачное завершение. Ни один из факторов, изначально обусловивших возникновение проблемы, не устранен, более того, влияние большинства из них только усилилось.

Идти до конца. Классическим примером того, как столкнувшиеся с непреодолимыми препятствиями руководители демонстрируют упрямую решимость идти до конца, может служить проект *Project Spa* компании *RJ Reynolds*. Этот грандиозный проект, целью которого была разработка принципиально нового продукта, закончился запуском в производство первых бездымных сигарет, получивших название *Premier*. Идея казалась просто великолепной. Людям нравилось курить сигареты, и вместе с тем их беспокоило то, что табачный дым представляет угрозу для здоровья. *RJ Reynolds* решила создать продукт, в котором присутствовали бы достоинства сигареты — и отсутствовал вредный табачный дым! Для усиления аромата было решено поместить внутрь новой сигареты алюминиевую капсулу, которая при нагревании медленно выделяла определенные химические элементы.

Компания вложила в *Project Spa* сотни миллионов долларов, но когда первые образцы были опробованы на потребителях, участники тестирования заявили, что новые сигареты имеют ужасный запах и еще более ужасный вкус. Представители *RJ Reynolds*, проводившие испытания в Японии, запомнили, как звучит по-японски словосочетание «редкостная гадость» (41). Тем не менее команда разработчиков, потратившая на осуществление проекта огромное количество денег и сил (сами они постоянно курили *Premier*, убеждая себя в том, что им удалось создать отличный продукт), подкорректировала цифры, чтобы представить новые сигареты в благоприятном свете. Генеральный директор компании Росс Джонсон дал добро на выпуск нового продукта на рынок, и в октябре 1988 года на прилавках магазинов появились сигареты *Premier* (42).

Новинке от *RJ Reynolds* был оказан оглушительный прием. Федеральные контрольные органы, в частности главный врач Службы здравоохранения и Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США, охарактеризовали новый продукт как «систему доставки никотина» и внесли предложение о его запрете. Компанию обвинили в преступном умысле. В суды стали поступать заявления с просьбой объявить *Premier* вне закона. Одновременно покупатели начали говорить об отвратительном вкусе бездымных сигарет. К декабрю розничные торговцы уже полным ходом возвращали новый товар дистрибьюторам и избавлялись от его рекламы в местах продаж. *RJ Reynolds* была вынуждена признать, что продукт, на разработку которого она потратила 1 млрд. долларов, оказался полной катастрофой, и прекратить производство бездымных сигарет *Premier*.

Непосредственный участник борьбы за реализацию, как правило, не замечает, что в какой-то момент процесс начинает выходить из-под конт-

роля. Свое неоправданное упорство такой руководитель принимает за решительность и настойчивость. Генеральный директор *Quaker* Уильям Смитбург, например, во всеуслышание объявлял, что не откажется от идеи интегрировать *Snapple* в состав своей компании. «Я никогда не бегал ни от каких трудностей, не собираюсь убежать и от этой», — сказал он (43). Мы привыкли восхищаться теми, кто способен выстоять в тяжелых обстоятельствах, но в случае со *Snapple* стойкость Смитбурга привела к продлению бесплодных попыток реализовать ошибочную стратегию и нанесению дополнительного ущерба как *Snapple*, так и ее материнской компании.

Генеральный директор *Oxford Health Plans* Стивен Уиггинз допустил такую же ошибку, когда обнаружил, что разработка программных средств, заказанных его компанией, оказалась более сложной задачей, чем он предполагал. Каждый раз, когда речь заходила о новой системе, казалось, что нужно только еще немного денег и чуть-чуть времени — и все проблемы *Oxford* будут решены. За пять лет работы над проектом *Oxford* задействовала более ста внешних подрядчиков и потратила более 100 млн. долларов (44). Тем не менее она так и не получила эффективно работающей системы программного обеспечения. Когда Уиггинзу нужно было отказаться от своих бесплодных попыток? Очевидно, что это можно было сделать в любой момент. Однако человек, который привык, столкнувшись с любыми препятствиями, усиливать напор и продолжать движение в избранном направлении, был не в состоянии этого понять.

Привычка # 7: упрямо придерживаться старых подходов, когда-то обеспечивших тебе успех

Многие топ-менеджеры, идущие по пути потрясающе неудачливых людей, подталкивают свои компании к катастрофе из-за того, что их взгляды обращены не вперед, а назад. Такие руководители предпочитают испытанные методы и проверенные средства. Стремясь достичь определенности в становящемся все более непредсказуемом мире, они концентрируют внимание на непоказательных показателях. Ища стабильности в вихре перемен, они хватаются за вчерашние ответы. Желая максимально эффективно использовать то, что они считают своими коренными компетенциями, они цепляются за статическую бизнес-модель. Подобно «королю велосипедов» Эду Швинну, они настойчиво предлагают рынку продукт, в котором рынок уже не нуждается. Подобно Уильяму Фарли из *Fruit of the Loom*, они не спешат искать новых подходов к работе с поставщиками, потому что этот фактор не играл определяющей роли в их прошлых успе-

хах. В тот или иной момент они делают неправильный выбор, потому что почти автоматически ищут в памяти готовое решение, оказавшийся когда-то удачным ответ.

Вместо того чтобы рассматривать широкий спектр вариантов, при выборе курса действий эти руководители ограничивают себя стратегиями, которые позволяли им добиваться успеха в прошлом. Так, Джил Барад хранила верность методам продвижения, обеспечившим бешеную популярность куклам Барби. Она попыталась применить эти методы для стимулирования сбыта обучающих программ, несмотря на то что по особенностям распространения и потребления товары этой категории серьезно отличались от кукол и кукольной одежды. Хуже того, она попыталась использовать эти методы на Уолл-стрит, аборигены которой отличаются несколько большей недоверчивостью, чем семилетние американские девочки. «Джил очень умна, она прекрасный маркетолог, и всегда им была, — сказал руководитель конкурирующей компании *Hasbro*. — Но я не уверен, что она до конца осознала, что, будучи генеральным директором компании, недостаточно проводить все свое время, раскручивая продукт или разговаривая с воротилами Уолл-стрит, но нужно уделять внимание огромному, огромному количеству разных моментов» (45).

Определяющие моменты. Очень часто топ-менеджеры отдают предпочтение опасной или неподходящей стратегии под влиянием некоторых «определяющих моментов», которые имели место ранее в их карьере. Таким определяющим моментом является выбор того или иного решения, ставшего залогом самого значительного успеха в жизни руководителя. Именно с этим достижением чаще всего ассоциируется его имя, оно способствует его карьерному росту, оно является его отличительным знаком. Проблема заключается в том, что этот определяющий момент нередко полностью определяет логику дальнейших действий руководителя. И если такой топ-менеджер встает во главе крупной компании, влияние его определяющего момента в какой-то мере распространяется и на всю компанию.

Сталкиваясь с какой-либо серьезной проблемой, такой руководитель старается делать то, что он когда-то предпринял в определяющий момент. Для Уильяма Смитбурга определяющим моментом стало успешное продвижение торговой марки *Gatorade*. Поэтому он попытался повторить свои действия и когда речь зашла о другой торговой марке — *Snapple*. Для Ана Ванга определяющим моментом, вероятно, был успешный вывод на рынок устройства для электронной обработки текста с собственным программным обеспечением. К несчастью, он пошел по тому же пути, когда решил начать производство ПК.

Влияние определяющего момента может заставить руководителя избрать не просто неподходящую, но и чрезвычайно опасную стратегию. Дерзкий и вызывающий стиль работы, отличавший братьев Саатчи, уходит корнями в тот период, когда они только начинали свою карьеру. Первых крупных клиентов Саатчи заполучили благодаря тому, что нарушили общепринятую практику ведения бизнеса, утвержденную Британской ассоциацией рекламы. Руководители молодого агентства не стеснялись активно переманивать чужих клиентов и чужих сотрудников. Поскольку такая тактика оказалась для них очень успешной, они стали думать, что могут не придерживаться установленного порядка и когда речь идет о других сторонах их деятельности.

Некоторые из руководителей, о которых мы говорим в этой книге, выбирали рискованные стратегии потому, что стиль управления каждого из этих людей сформировался под воздействием какого-то определяющего момента. Генеральный директор *Bankers Trust* Чарльз Стэнфорд попытался распространить на все банковские операции тот динамичный, нацеленный на «сделку любой ценой» подход, который обеспечил ему успех на рынке облигаций. Стивен Уиггинз из *Oxford Health Plans* считал, что он должен произвести революцию в деле медицинского страхования, внедрив в том числе и принципиально новую систему обработки данных, потому что именно нетрадиционный взгляд на вещи позволил ему когда-то стать успешным руководителем. Эти и многие другие топ-менеджеры «высокого полета» потерпели поражение не из-за того, что они не усваивали уроков, а напротив, из-за того, что они усвоили один-единственный урок чересчур хорошо (46).

Психотерапия для генерального директора?

Как бороться с перечисленными нами привычками потрясающе неудачливых людей? О способах защиты от их пагубного воздействия можно написать целую книгу, но для начала руководителям высшего ранга, менеджерам, состоящим у них в подчинении, журналистам и инвесторам нужно хотя бы научиться распознавать их. У самого генерального директора есть немало возможностей остановиться и проанализировать собственные действия, если он вдруг заметил, что у него развивается какая-нибудь из этих вредных привычек. Важно также, чтобы ближайшее окружение первого лица осознало, что такие привычки вовсе не достойны восхищения и даже оправдания. Если руководитель проявляет очевидные признаки наличия любой из этих привычек, его помощникам следует выразить свое недоумение и, по возможности, обратить внимание начальни-

ка на опасность такого поведения. И наконец, когда эти привычки начинают оказывать слишком сильное влияние на поступки руководителя и угрожать благополучию всей компании, вмешаться в ситуацию должен совет директоров. Семь привычек потрясающе неудачливых людей слишком опасны, чтобы закрывать на них глаза. Особенно внимательно следить за появлением опасных симптомов должны инвесторы, и об этом мы поговорим в следующей главе.

Семь привычек потрясающе неудачливых людей

1. Они считают, что они сами и их компании не зависят от обстоятельств, а напротив, способны подчинить все происходящее вокруг своей собственной воле.
2. Они полностью отождествляют себя со своей компанией, так что перестают отличать личные интересы от интересов корпоративных.
3. Они не сомневаются в том, что знают ответы на все вопросы, и ошеломляют окружающих скоростью и решительностью, с которой они находят выход из самых сложных ситуаций.
4. Они добиваются от всех членов своей организации 100%-ной поддержки высказанной ими точки зрения и безжалостно избавляются от тех, кто выражает сомнение или недовольство.
5. Они неутомимые пропагандисты и имиджмейкеры своей компании, и основные свои усилия они направляют на формирование благоприятного общественного мнения.
6. Они относятся даже к самым серьезным препятствиям как к незначительным затруднениям, которые можно устранить или преодолеть.
7. Они без лишних раздумий обращаются к той тактике или стратегии, которая когда-то уже обеспечила им или их компании успех.

ЧАСТЬ III

УРОКИ

Третья часть этой книги представляет, по нашему мнению, наибольший практический интерес. В первой части мы выясняли, почему руководители допускают ошибки при решении четырех фундаментальных задач, с которыми может столкнуться любая компания, во второй — проанализировали причины, лежащие в основе этих ошибок. Две последние главы нашей книги посвящены детальному рассмотрению двух важных вопросов, которые до настоящего момента оставались на заднем плане. Во-первых, можно ли использовать сделанные нами открытия в качестве системы раннего предупреждения о надвигающейся опасности? И, во-вторых, как успешные руководители создают организации, способные учиться на ошибках и, более того, предотвращать ошибки? Чему мы можем научиться у таких руководителей?

Как я уже говорил в главе 1, эта книга — о людях. Потому что только люди, которые могут и хотят повернуться лицом к действительности, развеять иллюзии, навязывающие ложную точку отсчета, люди, которые готовы устранить барьеры на пути информационных потоков, играющих огромную роль в жизни организации, и избавиться от всех привычек лидеров-разрушителей, способны защитить компании от серьезных ошибок и предотвратить многие ужасные катастрофы.

Предсказывая будущее

Сигналы раннего оповещения

Истории о поражениях и о глубинных причинах этих поражений помогают найти ответ на вопросы, которые волновали нас с самого начала, но до сих пор оставались на втором плане. Как вовремя заметить опасность? Какие сигналы могут заблаговременно предупредить нас о надвигающейся катастрофе? Как нам использовать опыт *General Magic*, *Rubbermaid*, *Quaker*, *Wang Labs*, *Mattel*, *Schwinn*, *Fruit of the Loom* и многих других компаний, чтобы не повторить допущенных ими ошибок?

Никто не изобрел пока ни вакцины от неудач, ни аварийной системы, которая оглушительной сиреной оповестит нас о том, что нужно незамедлительно принять решительные меры для спасения бизнеса. Зато мы можем выделить целый ряд признаков — какие-то из них мы уже рассматривали в предыдущих главах, а о каких-то будем подробно говорить только сейчас, — наличие которых должно вызывать серьезную настороженность. Членам совета директоров, менеджерам, потенциальным приобретателям, инвесторам — всем нам нужно внимательно следить за появлением этих признаков, поскольку именно они свидетельствуют о том, что компания, возможно, ступила на опасный путь.

Есть два момента, на которых нам хотелось бы остановиться прежде, чем мы приступим к непосредственному обсуждению этой темы. Во-первых, мы хотим сказать, что, по возможности, будем говорить о тех предупредительных знаках, которые хорошо заметны даже со стороны. Даже в отсутствие вспыхивающих неонов предостерегающих надписей «ОПАСНО — НЕ ПРИБЛИЖАТЬСЯ!» человек, который знает, на что обратить внимание, способен обнаружить удивительно большое количество тревожных проявлений. Во-вторых, давайте постараемся относиться к этим проявлениям именно как к *предупредительным* знакам, не преувеличивая и не преуменьшая их значение. Вспомните о том, как правительственные учреждения или военные оценивают серьезность возникающей угрозы и соотносят свои действия со степенью вероятности возникновения проблемной ситуации. По мере роста такой вероятности, индикатором которого

служит появление все большего количества предупредительных знаков, они повышают уровень бдительности и боеготовности. Точно так же и мы, заметив, что компания проявляет признаки «нездоровья», должны удвоить свое внимание и быть готовыми при необходимости защитить свои вложения или свою карьеру всеми возможными способами.

Ниже мы приводим перечень вопросов, которые позволяют обнаружить основные тревожные симптомы из числа тех, что были выявлены в ходе нашего исследования. Наш вопросник поможет вам понять, насколько благополучна в действительности интересующая вас компания и не угрожает ли ей серьезная опасность. Каждый из сформулированных нами вопросов имеет отношение к определенному аспекту бизнеса; мы использовали этот список в качестве основы для логической организации излагаемых в этой главе данных. Конечно, в жизни мы не всегда располагаем всеми фактами, которые нужны для того, чтобы сделать вывод о наличии или отсутствии того или иного признака. Кроме того, разные люди могут оценивать одни и те же обстоятельства совершенно по-разному. Тем не менее в совокупности перечисленные нами вопросы можно использовать как путеводитель, в котором перечислены наиболее важные предупредительные сигналы и возможные способы их обнаружения.

На что нужно обращать внимание, оценивая перспективы организации

НЕОПРАВДААННАЯ СЛОЖНОСТЬ

1. Не отличается ли организационная структура компании чрезмерной сложностью и запутанностью?
2. Не выбирает ли компания неоправданно сложные стратегии для решения достаточно простых проблем?
3. Не применяет ли компания нестандартную, непрозрачную или трудную для понимания систему бухгалтерского учета?
4. Не пользуется ли она для описания собственной деятельности замысловатыми или нестандартными терминами?

ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ

5. Обладают ли руководители компании достаточными знаниями и опытом для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации при существующих темпах роста?
6. Не упускают ли они из виду какие-нибудь мелкие, но потенциально важные проблемы или детали?
7. Обращают ли они внимание на сигналы, которые предупреждают о возможности возникновения у компании трудностей?
8. Если компании удалось занять лидирующие позиции в своей отрасли или просто добиться значительных успехов, прилагает ли она целенаправленные усилия для того, чтобы сохранить свое превосходство?
9. Не свидетельствуют ли внезапные увольнения высокопоставленных руководителей о существовании скрытых проблем?

ИЗЪЯНЫ РУКОВОДСТВА

10. Не вызывают ли послужной список или деловые способности первого лица компании сомнений в профессиональной пригодности этого человека?
11. Не тратит ли генеральный директор слишком много средств на реализацию личных планов, которые совсем не обязательно способствуют дальнейшему развитию компании?
12. Не предпринимают ли руководители компании нецелесообразных или сомнительных шагов, которые можно объяснить алчностью и стремлением к наживе?

БЕЗЗАСТЕНЧИВАЯ РЕКЛАМА

13. Соответствуют ли декларируемые качества нового продукта компании его реальным возможностям?
14. Не могут ли восторги по поводу слияния или поглощения, предпринимаемого компанией, быть совершенно необоснованными?
15. Возможно ли, что блестящие ожидания, касающиеся будущего компании, не имеют под собой достаточных оснований?
16. Есть ли вероятность, что невыполненный контрольный показатель указывает на существование серьезных скрытых проблем?

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

17. Не проявляют ли генеральный директор и другие старшие руководители чрезмерной напористости и самоуверенности, которые заставляют вас с недоверием относиться к их заявлениям?

Неоправданная сложность

Некоторые продукты человеческой мысли (такие, как теория вероятности или стратегия хеджирования, основанная на использовании производных инструментов) являются сложными уже по своей природе. Другие — становятся сложными потому, что их делают таковыми сами люди. Неоправданно сложной может быть организационная структура компании, стратегия, система финансовой отчетности и даже терминология, используемая при обсуждении вопросов конкретного бизнеса. Вне зависимости от того, какие проявления принимает тяга к излишней сложности и изощренности, ее присутствие следует отнести к тревожным симптомам, потому что она может стать источником очень серьезных проблем.

Откуда у людей вообще появляется желание идти запутанным и длинным путем в то время, когда есть простой и короткий? Порой руководители используют этот подход для обоснования сомнительной — в той или иной мере — стратегии. Другими словами, он обеспечивает им прикрытие. Столкнувшись с необходимостью оценить перспективы цифровых телефонов, *Motorola* воспользовалась сложной системой долгосрочного прогнозирования, не желая полагаться на те данные, которые она получала непосредственно от потребителей. Вполне вероятно, что компания поступила так из-за того, что в действительности она вовсе не желала переходить на выпуск цифровых аппаратов.

В большинстве случаев, однако, неоправданная сложность не является результатом целенаправленных действий, а развивается исподволь и незаметно. Одно неудачное решение наслаивается на другое, постепенно усложняя структуру организации или какой-либо процесс. К тому моменту, когда проблема становится очевидной, она, как правило, уже успеваает нанести компании невосполнимый ущерб. Как же разглядеть неоправданную сложность, если даже люди, непосредственно сталкивающиеся с ее проявлениями, так часто оказываются неспособны заметить ее? Для этого, прежде всего, нужно знать, куда смотреть и на что обращать внимание.

Громоздкие структуры и усложненные процессы

Любая система может дать сбой. В 1994 году американские истребители сбили в закрытой зоне над территорией Ирака два американских же вертолета *Black Hawk*. Этот инцидент произошел в том числе и из-за того, что команда самолета, оборудованного бортовой системой дальнего радиолокационного обнаружения и предупреждения *AWACS*, считала, что в тот момент наблюдение за зоной полетов вели другие специалисты. Что позволило им сделать такое предположение? — Принцип разделения ответственности, согласно которому контроль за одним и тем же участком вражеской территории одновременно обеспечивали несколько воинских подразделений. В основу этого принципа положена логика, которая утверждает, что, когда наблюдением занимается больше одного человека, это снижает риск упустить что-либо из виду. Однако именно сознание того, что кто-то разделяет с ним ответственность за выполнение поставленной задачи, спровоцировало экипаж *AWACS* на то, чтобы менее внимательно относиться к выполнению своих обязанностей (1). Тот же самый феномен стал причиной трагической гибели молодой жительницы Нью-Йорка Китти Дженовезе. Летней ночью 1964 года она возвращалась домой с работы, и на нее было совершено нападение. Несмотря на то что ее крики о помощи слышали десятки жителей Квинза, ни один из них не позвонил в полицию. Потому что все считали, что это уже сделал кто-то другой (2).

Очень часто неоправданная сложность отличает структуры, возникшие в результате слияний или поглощений. После слияния в 1995 году компаний *Pharmacia* и *Upjohn* штаб-квартира новой корпорации была размещена на «нейтральной территории» — в Лондоне, чтобы ни одна из сторон не получила в этом вопросе какого-либо преимущества. Поскольку при этом не были закрыты ни офис *Pharmacia* в Швеции, ни офис *Upjohn* в Соединенных Штатах, в новообразованной компании появился дополнительный уровень управления, который по сути дела дублировал функции уже существовавших структур. Возникшие в результате такого подхода проблемы привели к тому, что компанию покинули несколько руководителей высшего ранга (в том числе и новый генеральный директор) и ряд ведущих исследователей. Затраты на ее структурную реорганизацию достигли 800 млн. долларов — на треть больше, чем предполагалось. Лишь в 1998 году компания наконец перенесла все ключевые функции управления в единый головной офис, который разместился в Нью-Джерси.

Ярким примером искусственного усложнения ситуации после слияния или поглощения является назначение соруководителей. В чем может быть смысл разделения обязанностей генерального директора между двумя людьми? Неужели кто-то может всерьез считать, что одержимый своей

работой, честолюбивый человек, который многим жертвовал, чтобы достигнуть настоящих карьерных высот, будет работать лучше, если ему придется разделять ответственность с еще одним таким же человеком? Как долго продержались в одной упряжке Боб Итон из *Chrysler* и Юрген Шремпп из *Daimler*? Как долго смогли делить один офис в *Citigroup* Джон Рид (*Citicorp*) и Сэнди Уилл (*Travelers*)?. Следует понимать, что совмещение поста генерального директора — это не что иное, как временная мера, необходимая лишь для того, чтобы получить согласие обеих сторон на объединение (3).

Сложные решения простых проблем

Если бы вы путешествовали в 1990 году по Юго-Восточной Азии и были лишены возможности пользоваться телефоном из-за отсутствия в этом регионе сетей сотовой связи, то, конечно же, первое, что пришло бы вам в голову, — мысль о том, чтобы запустить группу низкоорбитальных спутников. Может быть, на секунду вы и задумались бы: а не стоит ли просто построить некоторое количество вышек, чтобы расширить зону покрытия сотовой сети? Однако, хотя это решение намного проще, идея о запуске спутников явно выглядит гораздо более волнительной и интересной.

Теперь вернемся в Америку. На дворе 1996 год, и у вас не хватает времени, чтобы доехать до магазина и купить самые необходимые продукты. Чтобы справиться с этой проблемой, вы находите идеальное решение: нужно возвести двадцать шесть оборудованных по последнему слову техники распределительных центров, потратив на строительство каждого не менее 50 млн. долларов, а затем предложить покупателям заказывать продукты по Интернету с бесплатной доставкой на дом. Конечно, вместо этого можно просто нанять посыльных, которые за шесть с половиной долларов в час доставят клиентам все, что им нужно, но это как-то уж очень просто. Гораздо увлекательнее организовать проект стоимостью в миллиард с лишним долларов.

Применение сложных решений уместно в тех случаях, когда речь идет о действительно сложных, многогранных проблемах. Заводы, на которых производятся микрочипы *Intel*, потрясают воображение своим техническим совершенством. Это позволяет компании не только поддерживать высокий уровень качества своей продукции, но и обеспечивать ее низкую себестоимость. В той отрасли, в которой работает *Intel*, умение находить комплексные решения является обязательным условием успеха; компаниям, которые хотят серьезно конкурировать на этом рынке, волей-неволей приходится идти по такому пути. Но если вы заметили, что организация

начинает искать сложные ответы на простые вопросы, это должно стать поводом для того, чтобы насторожиться.

Замысловатость стратегии часто мешает разглядеть ее внутренние дефекты. Кроме того, разработчики такой стратегии перестают замечать наличие более простых вариантов. Инвесторов и руководителей так увлекает грандиозность проекта, специфика его выполнения или революционность задействованной технологии, что они даже не успевают поразмыслить над тем, так ли уж хорош на самом деле придуманный ими план. Бывший генеральный директор *General Magic* Марк Порат в беседе с нами признался, что его компания пыталась в одно и то же время реализовать слишком много взаимосвязанных стратегических инициатив и в итоге так и не сумела воплотить в жизнь ни одну из них: «Мы хотели создать операционную систему, карманное устройство и программное обеспечение для коммуникационных сетей — таким образом, мы пытались создать сразу два рынка» (4). Чтобы не стать жертвой ложного очарования подобных стратегий, старайтесь сохранять объективность и не забывайте спрашивать себя, действительно ли выбранный компанией подход является оптимальным? Не существует ли более простого и, возможно, более эффективного решения данной проблемы?

Сложные системы бухгалтерского учета

Вопреки широко распространенному заблуждению, правила бухгалтерского учета не являются такими уж сложными или запутанными. Цель бухгалтерского учета состоит в том, чтобы выявить реальное финансовое состояние компании, а вовсе не в том, чтобы скрыть или исказить его. Если представленные данные сбивают с толку, кажутся необычными или противоречивыми, нужно обратить на это особое внимание. Не придавайте значения словам о прогрессивности новой схемы — в конце концов, разработанная *Enron* система вынесения убытков за рамки балансового отчета была очень и очень новаторской. Здравый смысл подсказывает, что нестандартные методы отчетности могут позволить организации выглядеть лучше, чем она есть, но вряд ли смогут заставить ее на самом деле стать лучше. Применение таких методов с большой вероятностью указывает на то, что в действительности дела в компании обстоят хуже, чем это может показаться на первый взгляд.

Компании, имена которых ассоциируются с самыми шумными банкротствами в истории американского бизнеса — *Enron*, *WorldCom* и *Conseco*, — демонстрировали весьма агрессивный и «творческий» подход к вопросам финансовой отчетности, проявлявшийся в вынесении убыт-

ков за рамки балансового отчета (*Enron*), систематической капитализации затрат (*WorldCom*) и произвольном включении (или невключении) показателей приобретенных компаний в отчет о прибылях и убытках (*Conseco*). Стремлением расширить общепринятые представления о принципах бухгалтерского учета славились и интернет-компании. Они активно обменивались рекламным пространством, заносая бартер на счет доходов. Кроме того, они учитывали операции по получению услуг в обмен на акции как неденежные доходы. Поскольку при оценке стоимости большинства интернет-компаний во внимание принималась величина их дохода (без учета показателей движения денежных средств и, тем более, прибыли), такие методы обеспечивали этим компаниям быстрый рост курса их акций (5). Заметить подобные манипуляции не всегда бывает легко, но если вы поймете, что может служить для компании источником выгоды, у вас будет больше шансов обнаружить их. В случае с интернет-компаниями акцент был перемещен с прибыли на доходы — отсюда и все игры с занесением в эту графу дополнительных операций. Для компаний, подобных *Enron*, большую роль играло состояние балансового отчета — отсюда и вынесение за рамки отчета убытков, понесенных «партнерами». Обращайте внимание на показатели, которые имеют для данной отрасли особое значение, потому что если компания прибегнет к нестандартным методам финансового учета, то эти методы непременно коснутся именно таких показателей.

Нестандартная терминология

Предприниматели и менеджеры, осваивающие просторы Интернета, изобрели для описания своей деятельности целую систему новых терминов. Вместо «стратегий» их компании пользовались «бизнес-моделями». Они говорили о «размере аудитории» и «приверженности», имея в виду, что им нужны потребители, которые будут делать повторные покупки. Они не конкурировали на рынке — они конкурировали в пространстве. Такая тяга к красивым словам, в общем-то, вполне объяснима. Что вы предпочтете сказать своим акционерам: что планируемая скорость сгорания составляет 500 тыс. долларов в месяц или что в следующем году компания потеряет 6 млн. долларов?

Не ограничиваясь введением новой терминологии, многие интернет-компании конца 90-х призывали инвесторов и финансовых аналитиков разработать для них новые стандарты бухгалтерского учета. Они говорили о том, что новая экономика нуждается в новых правилах, которые должны учитывать происходящие в мире бизнеса изменения, и о том, что тра-

диционные показатели, такие как *прибыль на акцию* или *отношение цены акции к прибыли в расчете на одну акцию*, не являются эффективными для компаний, у которых нет прибыли как таковой. В действительности же стандартные нормы бухгалтерского учета ничуть не теряли своей актуальности и адекватно отражали тот факт, что эти компании не создавали новой стоимости для своих акционеров.

В игру словами включились даже некоторые крупные компании из числа работающих в сфере высоких технологий. Так, *Nortel Networks* предлагала своим инвесторам сосредоточить внимание на показателе, названном *чистая операционная прибыль*, который не учитывал амортизацию деловой репутации, затрат на развитие, а также прибыли по финансовой деятельности и вычетов. В 2000 году *Nortel* объявила, что ее «чистая операционная прибыль» составила 2,31 млрд. долларов, то есть 0,71 доллара на акцию, в то время как согласно официально признанным принципам бухгалтерского учета компания потеряла 3,47 млрд. долларов, или 1,17 долларов на каждую акцию (6).

Потеря контроля

Много раз нам доводилось читать, как сотрудники и руководители, вспоминая о том, что происходило когда-то в их компании, говорят о потере контроля, неспособности переломить ход событий или даже о полном хаосе. Но вот часто ли мы слышим эти слова, когда разговор заходит о текущем положении дел? Не правда ли, это происходит гораздо реже? Почему же в большинстве случаев никто не замечает, что организация потеряла управление, до тех пор, пока не становится слишком поздно?

Организации, которые перестают слушаться руля, совершают грубые ошибки из-за того, что их руководители одновременно пытаются решить слишком много проблем. Чаще всего это происходит со стремительно растущими компаниями, однако порой такая ситуация складывается и в фирмах, которым приходится адаптироваться к изменениям, обусловленным научно-техническим прогрессом, а также бороться с текучестью управляющих кадров или трудностями любого другого характера, провоцирующими в организации взрыв лихорадочной активности.

Бегать раньше, чем ходить

Представьте себе компанию, которая растет с головокружительной быстротой. Поставьте во главе этой организации неопытных руководителей,

снабдите их массой денег и обеспечьте им полную свободу действий. Любое из этих условий само по себе может довести компанию до беды, но, когда все они присутствуют одновременно (как это происходило со многими интернет-компаниями в годы интернет-бума), опасность возрастает во много десятков раз.

В 1994 году Дэйл Сандбай основал интернет-компанию *PowerAgent*, которая, согласно его замыслу, должна была произвести революцию в рекламном бизнесе, применив классическую схему персонализированного маркетинга для доставки рекламы к потребителям. Сандбай был директором юридической фирмы, до этого он работал на одном из руководящих постов в компании *IBM*. Он никогда не занимался распространением рекламы, и тем не менее к 1996 году ему удалось собрать 16 млн. долларов на осуществление своего проекта. В погоне за неуловимым преимуществом первого хода *PowerAgent* отыскивала все новых и новых разработчиков, которые толкали друг друга локтями, пытаясь создать необходимый компании потребительский интерфейс, и нанимала опытных специалистов по продажам задолго до того, как у нее должен был появиться готовый продукт. «Скорость сгорания» *PowerAgent* составляла более 2 млн. долларов в месяц (рекламный видеоролик за 500 тыс. долларов, шумные вечеринки, шикарно обставленные офисы в нескольких городах), при этом компания так и не сумела создать жизнеспособного продукта. Один из маститых профессионалов рекламной индустрии, которого пригласили разобраться в том беспорядке, в который в конце концов превратилось детище Дэйла Сандбая, вспоминал: «Как только я попал туда, я посмотрел на то, что у них было, и сказал: «Да вы смеетесь! Мы не можем выйти на рынок с таким продуктом. Это просто ужас какой-то! Настоящий кошмар!»» (7). А что же делал в это время совет директоров? Инвесторы, которые входили в него, не вдавались в подробности происходящего и лишь ждали, когда легкие деньги рекой потекут из Интернета прямо к ним в карман (8). Прошло всего несколько месяцев, и компания прекратила свое существование.

Некоторые предупредительные знаки разглядеть бывает не очень легко, но в любом случае сторонний инвестор может изучить отчет *S-1*, который должен быть представлен Комиссии по ценным бумагам, прежде чем компания получит право на первичное размещение акций, или годовой отчет *10-K*, который представляют в эту Комиссию открытые акционерные компании. Оба этих документа содержат сведения о практике управления, капитализации и финансировании, совете директоров и планах компании на будущее. Деловые издания, при всей своей необъективности в оценке перспектив разных компаний, порой все же сообщают нам конк-

ретные факты. Человек, обратившийся к этим источникам, осознал бы всю опасность поведения *Webvan*, которая мобилизовала сотни миллионов долларов на реализацию стратегии супербыстрого роста. Взлет империи *Massimo* подробно освещался прессой, при этом широко обсуждался и тот факт, что Моссимо Джаннулли, основатель компании, который стал и ее генеральным директором, не имел абсолютно никакого опыта в области управления.

Что касается интернет-компаний, то из представителей этой категории можно составить целую колонну расточителей, которая так и не сумела сдвинуться с места, а лишь буксовала на месте, отравляя атмосферу высокооктановым выхлопом своих непомерных трат. Так, европейская компания *Boo.com*, собравшая с инвесторов 135 млн. долларов, оборудовала в разных городах шесть шикарных офисов и настаивала на том, чтобы ее руководители, которые путешествовали в окружении сопровождающих лиц, останавливались только в самых лучших отелях. Один из потенциальных инвесторов так отозвался о замысловатом процессе, в который вылилась попытка создать веб-сайт компании: «Это было как если бы они пытались вручную собрать настоящий «мерседес-бенц». В конце концов компания объявила себя банкротом и продала прикладную часть своего программного обеспечения за 375 тыс. долларов (9).

Выбитые стекла, или Большое значение маленьких проблем

Чтобы увидеть «выбитые стекла», вам не нужно отправляться с инспекцией к офисному зданию, заводу, складу или магазину интересующей вас компании. Нужно только знать, на что обратить внимание, и тогда вы сможете заметить любой предупредительный знак, не выходя из собственного кабинета. Если речь идет о производственной компании, то таким знаком будет мелкая проблема с качеством продукта, которая в будущем может стать источником крупных неприятностей. Если мы говорим о компании, занимающейся оказанием услуг, то таким знаком может быть потеря мелкого клиента, которая предвещает расставание с более крупными заказчиками. Сбои в выполнении текущих процессов, которые сами по себе редко становятся причиной масштабных катастроф, также могут свидетельствовать о наличии более серьезных проблем. Вы могли не знать о том, что *WorldCom* систематически обирала миллионы своих клиентов, без их ведома переводя их на более дорогостоящие тарифные планы и отказываясь разбираться с ошибками, допущенными при выписке счетов (10) [такое поведение стало поводом для коллективных исков и разбирательств, инициированных главными прокурорами нескольких штатов, и в резуль-

тате обошлось компании не в одну сотню миллионов долларов (11)). Но вам следовало обратить внимание на то, что: (1) *WorldCom* была безусловным лидером среди компаний, на которые Федеральная комиссия связи получала наибольшее количество жалоб; (2) согласно данным *PlanetFeedBack* (12), несколько подразделений *WorldCom* вошли в десятку «чемпионов» по наихудшему обслуживанию и выписке неправильных счетов (13).

Изучите финансовое положение компании. При определении ее благосостояния не ограничивайтесь выяснением суммы чистого дохода. Посмотрите, способна ли компания выполнить свои обязательства. Точно так же как банки при оформлении жилищной ипотеки сопоставляют размеры доходов и расходов клиента, кредиторы юридических лиц оговаривают условия, согласно которым компания должна иметь достаточно средств для погашения стоимости кредита. Как правило, компания становится банкротом именно тогда, когда заимодатель разрывает договор о кредитовании из-за нарушения этих условий.

И наконец, не упускайте из виду такой простой вещи, как состояние банковских счетов компании. Достаточное количество имеющихся на них средств, возможно, служит лучшим индикатором жизнеспособности фирмы, особенно если она работает в сфере биотехнологий или высоких технологий.

Незамеченные сигналы

Промчаться на полном ходу мимо предупредительного сигнала, не обратив на него внимания, может не только молодая, быстрорастущая компания, но и солидная организация, у руля которой стоят опытные и квалифицированные управленцы. Вспомните историю о том, как J&J потеряла лидерство на рынке сосудистых эндопротезов: руководители компании заметили разбушевавшийся пожар только тогда, когда бороться с ним было уже поздно, хотя многочисленные признаки неблагополучия — сокращение доли европейского рынка и нежелание искать новых решений в бизнесе, который требует постоянных инноваций, — были видны задолго до этого. Появление таких признаков должно настораживать любого менеджера. Для инвестора же или члена совета директоров предупредительным сигналом будет служить тот факт, что руководители компании не предпринимают никаких мер, для того чтобы исправить сложившуюся ситуацию. Джон Кьюу, являющийся президентом компании, специализирующейся на страховании ответственности директоров и должностных лиц, утверждает: «По своему опыту я знаю, что дыма без огня не бывает. Не-

большое локальное затруднение, как правило, является предвестником более серьезной проблемы. Чем раньше руководители выявят эту серьезную проблему и начнут принимать меры для ее устранения, тем лучше. Именно проблемы, которые долгое время не выходят на поверхность, чаще всего и становятся причиной гибели организаций» (14).

Можно привести немало примеров, которые подтверждают справедливость мнения Кью. Проект *Project Spa*, задуманный компанией *RJ Reynolds*, не должен был дойти до стадии коммерческого производства, поскольку в ходе испытаний продукта потребители ясно дали понять, что находят вкус бездымных сигарет отвратительным. Были глухи к предупреждениям, настойчиво посылаемым клиентами, и *Motorola*, упорно не желавшая начать выпуск цифровых телефонов, и *Rubbermaid*, которая продолжала перекладывать свои растущие издержки на плечи розничных торговцев. Предостережения могут поступать не только от потребителей — иногда и среди членов организации находятся смельчаки, готовые сказать руководителям о том, что «неладно что-то в датском королевстве». Но, к сожалению, на самом верху нередко предпочитают не слышать их голоса, как это произошло, например, в случае с *Enron* (15).

Незамеченными часто остаются и предупредительные знаки, сопровождающие слияния или поглощения. Компания, которая фокусирует все свое внимание на конечном результате или стремится побыстрее подписать очередной договор, начинает порой приукрашивать действительность, затушевывая возможные трудности и расхождения. К несчастью, когда речь идет о слияниях и поглощениях, вы всегда можете быть абсолютно уверены в одном: проблемы, которые не были решены до заключения сделки, непременно дадут знать о себе после того, как сделка будет заключена. Такие проблемы обычно бывают видны невооруженным глазом, и тем не менее некоторые компании предпочитают не замечать их. Так поступили, например: *Mattel*, которая, приобретая *The Learning Company*, закрыла глаза на существенное снижение рыночного спроса, и *Saatchi & Saatchi*, проигнорировавшая потенциальный конфликт интересов, который обернулся потерей такого крупного клиента, как *Colgate*. Незамеченный сигнал не всегда приводит к гибели организации или неудачной сделке, но он может служить предупреждением о том, что компания встала на опасный путь.

В случае со *Snow Brand Milk* тот факт, что руководители молочного подразделения не замечают предупредительных сигналов, стал очевидным только тогда, когда было уже слишком поздно сделать что-либо для спасения ситуации. Однако было еще не поздно обратить внимание на сложившуюся в компании культуру, которая стала причиной подобного поведения, и на то, какое влияние эта культура могла оказать на другие органи-

зационные единицы. Фирмы, которые занимаются страхованием ответственности директоров и должностных лиц, обычно совсем по-другому, чем инвесторы, расценивают тот факт, что организация урегулировала предъявленный ей судебный иск. Инвесторы, как правило, считают, что, разобравшись с этим делом, компания оставила все проблемы позади. Для страховщиков же этот факт является сигналом о том, что компания вполне могла совершить и другие проступки, которые со временем могут дать повод для новых судебных исков (16).

Головокружение от успехов

Как ни странно, но большой успех тоже можно считать серьезным предупредительным сигналом. Многие катастрофы, о которых шла речь в этой книге, произошли с весьма преуспевающими компаниями: *Rubbermaid*, *Motorola*, *Wang Labs*, *Sony*, *Conseco*, *Johnson & Johnson*, *Snow Brand Milk*, *LTCM*, *Barneys* — этот список можно продолжать и продолжать. Но кроме их печального опыта, есть еще несколько причин, по которым следует проявлять особое внимание к организациям, которые добились значительных успехов. Во-первых, отправной точкой для развития всех иллюзий и умонастроений, превративших компании, о которых мы говорили в главе 7, в зомби, стало именно то, что эти компании достигли серьезных вершин. Во-вторых, компании, которые успешно действуют на каком-либо рынке, привлекают к своему сегменту внимание остальных игроков. В-третьих, иногда успех порождает самоуверенность и самонадеянность. Этой ловушки не избежала даже сама *Microsoft*, которой повезло, что скандал по поводу нарушений антитрестовского законодательства завершился для нее сравнительно небольшими потерями. В-четвертых, купаясь в славе и прибылях, потерять бдительность очень легко. Как говорил Макиавелли, «человеку свойственен этот недостаток — не думать о возможном шторме тогда, когда море спокойно» (17). И наконец, успех заставляет компании беспокоиться о том, чтобы держать марку, в то время как постоянно поражать наблюдателей рекордными цифрами чрезвычайно нелегко. *WorldCom* прибегла к махинациям с финансовой отчетностью в том числе и потому, что это был единственный способ, с помощью которого она могла продолжать демонстрировать выдающиеся показатели; обычные способы ведения бизнеса уже не обеспечивали ей желаемого результата.

Организации очень редко задумываются над истоками своего успеха (чаще всего объясняя его гениальностью своего руководителя). А тому, кто не понимает истинных причин успеха, трудно распознать и возможные причины неудачи. Важно вовремя заметить, что ваш курс нуждается

в корректировке, иначе, проснувшись однажды утром, вы рискуете обнаружить, что за ночь все как будто бы встало с ног на голову. На самом деле, конечно, любые механизмы разлаживаются постепенно, и внимательный наблюдатель почти всегда способен увидеть, что дела начинают идти не так, как надо. Но когда торговая сеть GAP начала свой путь по нисходящей спирали, никто не проявил желания проанализировать причину возникших у компании проблем. Ее генеральному директору Мики Дрекслеру до этого всегда удавалось находить выход из трудных ситуаций, поэтому все просто ждали, что он опять найдет правильный ответ, который и позволит компании исправить неприятное положение. Для того чтобы переломить ход событий, компании не хватило таких жизненно важных предпосылок, как конструктивное многообразие мнений и восприимчивость и внимательное отношение к подготовке кадрового потенциала. Манера поведения Дрекслера в сочетании с его впечатляющим послужным списком мешали другим руководителям оспаривать принимаемые генеральным директором решения, а сложившаяся в компании культура, суть которой выражалась девизом: «Мы создаем моду, а не следуем ей», эффективно предотвращала возникновение дебатов любого рода (18).

Крайним примером полного пренебрежения к стандартным этическим нормам ведения бизнеса и любым другим сдерживающим факторам может служить компания *Adelphia*. Ее история заставляет вспомнить классический фильм Мэла Брукса «Сверкающие седла» (*Blazing Saddles*). В этом фильме описан город, все местные достопримечательности которого — питейное заведение, магазины, банк и даже шериф — носят одно и то же имя — Джонсон; весь город находится во власти этого человека и его семьи. Если в экранном мире такая семья носит фамилию Джонсон, то в мире бизнеса она известна под фамилией Ригас. Джон Ригас и его родственники были хозяевами города Кудерзпорт в штате Пенсильвания. Большинство жителей работало в компании *Adelphia*, *Adelphia* и семья Ригас владели практически всем городом. Недвижимость, ресторан, кинотеатр, поле для гольфа — все это находилось в собственности Ригасов. Основопологающий принцип компании и владеющей этой компанией семьи можно было сформулировать как «не забывай о своих». Поэтому офисы *Adelphia* декорировала жена Джона Ригаса — Дорис, которая разместила для этого в семейной мебельной фирме заказ на 12,4 млн. долларов (19); муж дочери Ригаса Питер Венетис использовал деньги компании для организации венчурного фонда; когда компании нужна была машина, ее покупали у семейной фирмы, торгующей автомобилями; снегоуборочная техника, газонокосилки, обслуживание... Совершенно верно, контракты на все это получали принадлежащие Ригасам фирмы (20). *Adelphia* (назва-

ние компании переводится с греческого как «братья») была самодостаточным островом. Когда же Ригасы обратились к внешним источникам в поисках дополнительного финансирования и стали по привычке свободно распоряжаться полученным капиталом, судьба компании была решена (21). Другие примеры подобного поведения мы приводили в главе 9, когда речь шла об иллюзии собственного превосходства. Со стороны заметить эту опасную склонность может быть нелегко, но история *Adelphia* учит нас, на что нужно обратить внимание. Когда компания отказывается придерживаться общепринятых этических норм; когда она превращает семейный бизнес в маленькое автономное государство и ограничивает доступ в него «чужаков»; когда она получает слишком много собственности, влияния и власти — когда такое происходит, нужно быть настороже. Фантастический успех или абсолютное господство не обязательно служат признаком настоящей или будущей беды. Тем не менее во многих случаях именно эти обстоятельства присутствовали в изученных нами историях катастроф. Поэтому если вы являетесь сотрудником или инвестором компании, которая подходит под это описание, вам стоит проявлять особую бдительность.

Когда уходят руководители

В период с 1999 по 2001 годы компанию GAP, магазины которой неуклонно снижали показатели объема продаж, покинули четыре из пяти ее топ-менеджеров, после чего в отставку подал и сам генеральный директор GAP Мики Дрекслер. За два года (1999-2000) шесть непосредственных подчиненных Джил Барад уволились из *Mattel* «по причинам личного характера». Вскоре после этого обязанности генерального директора сложила с себя и сама Барад. Генеральный директор *Enron* Джефф Скиллинг оставил свой пост в августе 2001 года, всего за три месяца до того, как первые страницы газет и журналов запестрели заголовками, кричащими об «афере *Enron*». Годовой коэффициент текучести высших руководящих кадров в компании *Kmart* в 90-е годы достигал 38 процентов. За два года, предшествовавших катастрофическому падению курса акций *Silicon Graphics*, из компании ушли 40 процентов ее старших менеджеров. Практически все шестьдесят четыре старших руководителя *Cordis* покинули компанию в 1995 году после того, как она перешла в собственность *Johnson & Johnson*. О чем свидетельствует такая тенденция? Освобождающиеся офисы на верхних этажах административного здания часто указывают на то, что организация переживает серьезный управленческий кризис. Возможно, глава компании заражен одной из привычек потрясающе неудачливых людей (привычка #4: без колебаний освободиться от всех, кто не прояв-

ляет 100%-го согласия с позицией руководителя), а может быть, решения топ-менеджеров определяются имеющейся у них внутренней информацией. Инвесторы и аналитики стараются следить за тем, какие операции с акциями совершают руководители интересующих их компаний. Но что может нагляднее отразить мнение руководителя относительно перспектив компании, чем решение оставить свой пост и покинуть организацию? Даже если компания кажется процветающей или, по крайней мере, вполне благополучной, уход руководителей должен заставить вас насторожиться. *Sun Microsystems* вовсе не производила впечатления проблемной организации, когда 1 мая 2002 года она сообщила об отставке президента компании Эдварда Зандера. Зандер стал четвертым топ-менеджером, покинувшим компанию в течение двух недель. Генеральный директор *Sun* Скотт МакНили отметил, что все эти увольнения «не были неожиданностью и не являются поводом для беспокойства». Через пять месяцев *Sun* объявила о незапланированном снижении доходов в первом квартале 2003 финансового года и об увольнении 4400 сотрудников (11 процентов от общей численности персонала). МакНили продолжал утверждать, что позиции *Sun* по-прежнему сильны («*Sun* находится в хорошей форме. У нас все просто великолепно»); за пять месяцев, прошедших с момента отставки Зандера до объявления о массовом увольнении сотрудников, курс акций компании упал на 73 процента — с 8,18 до 2,99 долларов (22).

Изъяны руководства

В следующий раз, собираясь на ежегодное собрание акционеров компании, внимательно изучите полученное вами извещение, отметив для себя, сколько раз в течение прошедшего года собирался комитет по компенсациям и сколько раз проводились заседания ревизионного комитета. Если комитет по компенсациям собирается чаще, *гораздо чаще*, чем ревизионный комитет, будьте готовы к неприятностям. Члены совета директоров будут объяснять эту разницу тем, что проблема оплаты труда руководящих работников является очень сложной и требует детальной проработки. Но означает ли это, что финансовое состояние компании — вопрос более простой, которому, соответственно, можно уделять *меньше* внимания?

Самый простой способ определить, не сбилась ли компания с правильного пути, — посмотреть, как ведет себя человек, который стоит у ее руля. Направление развития организации определяет ее генеральный директор, и слабости и пороки этого человека могут нанести ей очень серьезный ущерб. Конечно, изучая деятельность руководителя на предмет того, на-

сколько она соответствует интересам организации, вряд ли можно получить однозначный ответ, однако присутствие определенных моделей поведения из числа тех, что мы выделили в ходе анализа напугавших бизнес-катастроф, может предоставить вам пищу для размышлений. В девятой главе были описаны семь привычек потрясающе неудачливых людей, и то, о чем мы собираемся говорить сейчас, в какой-то степени будет повторением уже сказанного ранее. Однако на этот раз мы сделаем акцент на тех моментах, которые могут служить признаком того, что в своих привычках руководитель зашел слишком далеко.

Люди

Сэм Уоксал был основателем фирмы *ImClone*, а также человеком, на которого сделала ставку компания *Bristol-Myers Squibb (BMS)*, которая решила выложить 2 млрд. долларов за пакет в 20 процентов акций *ImClone* и права на единственный продукт этой фирмы — лекарство против рака, получившее название «Эрбитукс». Когда Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов отказало *ImClone* в регистрации этого препарата, *BMS* оказалась в весьма неприятном положении. Когда выяснилось, что *ImClone* с самого начала знала о сомнениях, имевшихся у Управления по санитарному надзору относительно «Эрбитукса», и, по-видимому, предоставила этому разрешительному органу недостоверную информацию (23), положение *BMS* еще более осложнилось. Когда же вскрылся скандал с сопровождавшими сделку инсайдерскими торговыми операциями (в который оказались вовлечены такие известные персонажи нью-йоркского общества, как Марта Стюарт, и в результате которого Уоксал был признан виновным в незаконном использовании конфиденциальной информации), *BMS* пришлось отвечать на вопрос, как она вообще могла выбрать партнером такого человека, как Сэм Уоксал.

Вряд ли кто-либо мог заранее предугадать такой ход событий. Тем не менее нельзя не отметить, что *BMS* с самого начала стоило обратить внимание на целый ряд фактов, которые не могли не натолкнуть на мысль, что Сэм Уоксал, возможно, является неподходящим партнером для солидной фармацевтической компании. Нет никаких сомнений в том, что Уоксал обладал талантом и обаянием, однако некоторые моменты из его прошлого вызывали беспокойство по поводу того, каким образом он использовал свои незаурядные способности.

После получения докторской степени Сэм Уоксал работал в нескольких очень авторитетных организациях, каждую из которых он покидал, оставляя о себе не самую добрую память. Он начал карьеру в лаборатории

Стэнфордского университета, однако его попросили освободить свой пост, поскольку он дезинформировал ведущих исследователей университета относительно того, каким образом ему удалось получить редкие антитела. Следующим пунктом временного пребывания Сэма Уоксала оказался Национальный институт рака, в котором он проработал менее трех лет. На этот раз его контракт не был продлен из-за таинственного сбоя, который помешал Уоксалу завершить серию проводимых им экспериментов. Сбой произошел как раз в тот момент, когда Уоксал должен был передать результаты этих экспериментов своим коллегам.

Далее путь Уоксала лежал в Университет Тафтса, где он снова поразил окружающих как своим обаянием, так и пренебрежением к морально-этическим нормам. Чаша терпения руководства переполнилась, когда брат Уоксала, Харлан, работавший в Тафтсе клиническим ординатором, был арестован за хранение наркотиков, и Сэм, который не имел лицензии на ведение врачебной деятельности, прикрывал брата, осуществляя прием пациентов Харлана, пока тому «нездоровилось». Еще через несколько лет Уоксалу пришлось уволиться из нью-йоркской Медицинской школы Маунт-Синай, где его поймали на подтасовке экспериментально полученных данных. После этого Сэм Уоксал решил, что он готов стать хозяином своего собственного бизнеса, и в 1985 году основал компанию *ImClone*, в которую он вскоре пригласил и своего брата Харлана (24).

Было бы несправедливо утверждать, что руководитель, в прошлом которого имеются какие-то сомнительные моменты, не заслуживает абсолютно никакого доверия и в настоящем, но если мы не сделаем никаких выводов из доступной нам информации, нас могут ожидать весьма неприятные сюрпризы в будущем. Точно так же, как фирмы, занимающиеся страхованием ответственности директоров и должностных лиц, считают, что прошлые судебные разбирательства могут быть предвестником будущих судебных процессов, мы должны обращать внимание на то, в какую модель поведения складываются известные нам факты. Именно в этом, собственно говоря, и заключается смысл отслеживания сигналов раннего оповещения.

Анализируя данные, полученные в ходе этого исследования, мы обратили внимание еще на один интересный факт: в нашем списке компаний-неудачников очень много семейных бизнесов. На порог банкротства *Schwinn*, *Barneys* и *Rite Aid* привели потомки их учредителей. Попавшие в беду *Samsung* и *Levi's* тоже находились под контролем основавших их семей. Как уже было отмечено во второй главе, *слишком* большой пакет акций в собственности генерального директора является фактором риска, поскольку он дает руководителю по сути дела без-

границную власть над возглавляемой им организацией. Невозможно предугадать, будет ли эта власть использована на благо или во вред, но в любом случае следует признать тот факт, что руководителю, получающему бразды правления в силу своей принадлежности к определенной фамилии, не приходится проходить через сито проверок и испытаний, которым подвергается тот, кто самостоятельно взбирается наверх по ступенькам иерархической лестницы. Единственное, что можно сказать с некоторой степенью уверенности, — это то, что компании, которые находятся под контролем основавших их семей, как правило, демонстрируют большой разброс результатов. Руководители этих компаний обладают достаточной властью, чтобы беспрепятственно реализовывать чрезвычайно рискованные стратегии, плоды которых могут варьироваться от самого ошеломляющего успеха до самого сокрушительного поражения (25).

Поведение

Чтобы заметить эти предупредительные знаки, от инвесторов, менеджеров, членов совета директоров и прочих наблюдателей не потребуется особой проницательности или напряжения всех сил. Руководители, охваченные наполеоновской горячкой, обычно демонстрируют абсолютно вопиющее поведение, которое просто-таки бросается в глаза.

Как правило, они стремятся попасть в центр всеобщего внимания и, по возможности, стать завсегдатаями высшего света. Братья Саатчи активно участвуют в работе консервативной партии Великобритании. Сэм Уоксал покупает роскошную квартиру в Сохо, заполняет ее дорогостоящими произведениями искусства и вращается в самом фешенебельном обществе Манхэттена. Генеральный директор *Silicon Graphics* Эдвард МакКрекен в 90-х годах является постоянным участником устраиваемых в Белом доме приемов. Кен Лэй регулярно созванивается со своим близким другом Джорджем Бушем. Вряд ли кто-нибудь удивится, узнав, что этот список можно продолжить именами многих других руководителей, которых мы уже упоминали в девятой главе.

Основная проблема состоит в том, что, пока эти люди вели светский образ жизни, общались с политиками и знаменитостями и щедро финансировали приглянувшиеся им проекты или уводящие в тупик стратегии, компании, за благополучие которых они несли полную ответственность, терпели огромные убытки. Генеральный директор — это работа с ненормированным рабочим днем; то же самое, вероятно, можно сказать и о «должности» завсегдатая высшего света, голливудской

знаменитости или влиятельного вашингтонского лоббиста. Нельзя не признать, что глава компании в какой-то мере является публичной фигурой, однако когда публичность становится для руководителя самоцелью и стилем жизни, это чаще всего приводит к плачевным результатам.

Представьте, что компания затевает строительство громадного нового офиса, который должен стать символом ее могущества и процветания. Такой проект не только отвлекает внимание руководителя от решения насущных задач, но и много месяцев подряд будоражит и занимает умы всех старших менеджеров: Чьи идеи найдут отражение в окончательном проекте? Где будет размещен какой-то отдел? Какой офис достанется тому или другому руководителю? Поистине безграничное поле для обсуждений, интриг, построения планов... Все усилия, направленные на реализацию такого проекта, ни в коей мере не способствуют повышению эффективности основной деятельности компании, более того, чаще всего они идут ей во вред. Наглядный пример тому — история *Money Store*. В период, предшествовавший заключенной в 1998 году сделке с *First Union*, компания была так поглощена строительством нового здания в форме пирамид майя, что ее механизмы внутреннего контроля полностью разладились и все дела шли «сами по себе», так, словно в организации вовсе не было руководителей высшего уровня (26).

Лично для меня одним из самых показательных проявлений служит желание назвать своим именем стадион или другую спортивную арену. *CMGI* (холдинговая интернет-компания, которая объединяет ряд получивших разное имя проектов) в 2000 году выложила ни много ни мало 114 млн. долларов за право на пятнадцать лет поместить свое имя на фасад нового стадиона *New England Patriots*, несмотря на то что с точки зрения бизнеса этот шаг не имел никакого смысла: будучи холдингом, компания не продвигает никакой общей торговой марки и не предлагает потребителям ни одного продукта или услуги, которая носила бы имя *CMGL*. Добавьте к этому, что в 2001 году *CMGI* потеряла более 5,4 млрд. долларов и продолжает биться за выживание в постинтернетовскую эпоху, — и безрассудность этой сделки становится совершенно очевидной (27).

Как ни странно, *CMGI* вовсе не одинока в таком безрассудстве. Огромному количеству компаний, которые в последние пять лет платили миллионы долларов за то, чтобы украсить своим названием и логотипом стадионы и спортивные арены, пришлось в конце концов столкнуться с серьезными финансовыми проблемами. Вдобавок к уже упоминавшимся восьми авиалиниям, вот еще несколько «чемпионов» по бездарному вложению средств (28):

Компания	Спортивное сооружение	Спортивный клуб	Цена сделки
<i>Fruit of the Loom</i>	<i>Pro Player Stadium</i>	<i>Florida Marlins, Miami Dolphins</i>	20 млн. долларов
<i>Enron</i>	<i>Enron Field</i>	<i>Houston Astros</i>	100 млн. долларов
<i>Conseco</i>	<i>Conseco Fieldhouse</i>	<i>Indiana Pacers</i>	40 млн. долларов
<i>PSINet</i>	<i>PSINet Stadium</i>	<i>Baltimore Ravens</i>	100 млн. долларов

Деньги

Когда мы спросили генерального директора *New York Times* Расселла Льюиса, какие обстоятельства, по его мнению, свидетельствуют о возможности возникновения у компании проблем, первое, что он упомянул, было: «Если получаемое руководителями вознаграждение является, с учетом масштаба бизнеса и получаемых доходов, непропорционально большим, от инвестиций в такую компанию нужно немедленно избавляться» (29). Это весьма полезный совет, к которому присоединились и многие другие опрошенные нами эксперты. Однако мы пойдем еще дальше и скажем: когда сама компания перестает заботиться о чем-либо, кроме денег, когда ее охватывает жадность и жажда наживы, необходимо обратить на этот признак самое серьезное внимание и, возможно, принять самые решительные меры для защиты ваших вложений. Лучшей иллюстрацией того, к чему приводит необузданная алчность, служат истории самых знаменитых банкротов — компаний *WorldCom* и *Enron*.

WorldCom в годы правления генерального директора Берни Эбберза и главного финансового директора Скотта Салливана вызывает ассоциации с кинофильмом «Шоколад» (*Chocolat*), один из главных героев которого теряет всякую способность контролировать свою страсть к шоколаду. Не в силах остановиться, он поглощает его до тех пор, пока не засыпает прямо в витрине кондитерского магазина. Предметом страсти для *WorldCom* стал не шоколад, а прибыль, но обуявшая компанию жажда денег была столь же неутолима. С санкции правления Эбберз получил кредиты на сумму 400 млн. долларов; торговые представители компании систематически выписывали клиентам повторные счета за уже оплаченные услуги, что увеличивало объем начисляемых им комиссионных; встречи с аналитиками сводились к обсуждению курса акций компании: Эбберз показывал график роста этого курса и спрашивал: «У кого-нибудь есть какие-нибудь вопросы?» Компания увеличивала показатели прибыли, вольно обращаясь с резервами и регулярно капитализируя операционные расходы (один из сотрудников, посетивший филиалы компании, получил указа-

ние отнести на счет капиталовложений даже деньги, потраченные на авиабилеты). Когда все эти методы перестали обеспечивать желаемый результат, главный финансовый директор Салливан, по слухам, просто начал выдумывать желаемые цифры из головы (30).

Еще большую известность получила история *Enron*. Сага об *Enron* — это сказание о компании, которая вышла из-под контроля, потеряла представление о дозволенном и недозволенном и не заботилась ни о чем, кроме наживы — пополнения банковских счетов как отдельных руководителей, так и компании в целом. Изобретенные *Enron* внебалансовые партнерства были ничем иным, как средством беззастенчивого обогащения главного финансового директора Эндрю Фастоу и других избранных руководителей. Впервые приверженность идеологии «деньги прежде всего» компания продемонстрировала еще в 1987 году, когда в ходе аудиторской проверки были вскрыты махинации *Enron*, связанные с поставками нефти. Трейдеры, которые отчитывались о сделках, в действительности не имевших места, и с помощью этого увеличивали зарегистрированный объем продаж и, что немаловажно, размер получаемого ими вознаграждения, были уволены только тогда, когда вся афера стала достоянием общественности (31). Внутри компании такое поведение расценивалось всего лишь как один из способов ведения бизнеса.

Для стороннего наблюдателя такие вопиющие действия основных руководителей порой бывают менее заметными, чем факт несоразмерно высокого вознаграждения. Но если из отдельных эпизодов они превращаются в часть корпоративной культуры, всякий, кто имеет непосредственное отношение к данной организации — будь то член совета директоров или менеджер любого уровня, должен обратить внимание на этот предупредительный сигнал. Инвесторам же не следует забывать, как легко можно заразиться энтузиазмом компании, которая создает новые правила, подобно *Enron*, или, как *WorldCom*, с помощью хитроумных комбинаций пытается построить новую *AT&T*. К сожалению, красивые слова и впечатляющие цифры иногда являются дымовой завесой, которая скрывает нечестную игру. В этом смысле рассказанные нами истории можно назвать еще и историями о похвальбе и очковтирательстве, и здесь мы переходим к разговору о следующем выявленном нами предупредительном знаке.

Беззастенчивая реклама

Пик массового распространения самых цветистых и невыполнимых обещаний пришелся на годы интернет-лихорадки, но и сейчас шумная и беззастенчивая реклама остается привычным и часто встречающимся явле-

нием. Почему мы включили ее в наш список тревожных сигналов? Дело в том, что такая реклама не только привлекает внимание к компании или ее продукту с помощью некоторого преувеличения их достоинств, но зачастую намеренно вводит аудиторию в заблуждение — проще говоря, обманывает людей. Многочисленные инвесторы, потерявшие свои деньги в годы интернет-бума, на своем горьком опыте убедились в коварстве и небезобидности подобной рекламы.

Неумеренная похвальба часто служит прикрытием для имеющихся проблем или сомнительных намерений, обнаружение которых могло бы заставить многих по-другому посмотреть на ситуацию. Она может спровоцировать инвестора на неправильную оценку стоимости акций, а может привести к тому, что руководитель будет возлагать необоснованные надежды на новую технологию или новый продукт. Поэтому, будь вы инвестор, член совета директоров, генеральный директор или менеджер среднего звена, всегда имеет смысл проверять, не являются ли громкие фразы о сенсационности и гениальности не более чем простым очковтирательством.

Несуществующие продукты

Продвижение товара еще до момента его реального появления на рынке и некоторая искусственная стимуляция интереса к этому продукту являются обычным явлением в деловой практике. Возьмем для примера хотя бы киноиндустрию, рекламная машина которой набирает полные обороты задолго до выхода фильма на экраны. Однако вряд ли вам удастся припомнить так уж много случаев, когда превозносить картину начинали до того, как съемочная группа приступала к своей работе. В то же время именно это произошло с *Indium* и *General Magic*. Отчасти подобное развитие событий объясняется тем, что занятые в проектах технические специалисты просто не могли удержаться от восторженных заявлений (не забывайте, что обе эти инициативы сопровождалась выбросом «техностерона»). Но когда то, о чем вам рассказывают, кажется слишком замечательным, чтобы быть правдой... велики шансы, что оно действительно окажется неправдой.

Одной из отраслей, в которых накал рекламных страстей достигает невероятных высот, является фармакологическая промышленность. Человек готов сделать все что угодно и поверить во все что угодно, когда речь идет о его собственном здоровье и здоровье дорогих ему людей. Другими словами, борьба с недугами — прекрасная почва для продвижения любых, самых невероятных идей, способных обеспечить своим авторам широкую известность. Защиту от авантюристов разных калибров обеспечивает потребителю Управление по санитарному надзору за качеством пищевых

продуктов и медикаментов, в обязанности которого входит проверка и утверждение лекарственных средств.

Это Управление отказалось выпустить на рынок плод творений Сэма Уоксала — ученого, генерального директора и члена манхэттенского бонда. Процесс разработки нового лекарства от рака, названного компанией *ImClone* «Эрбитукс», шел под аккомпанемент непрекращающихся громких заявлений и потрясающих воображение обещаний. Уоксал провозгласил «Эрбитукс» «прорывом» в истории онкологии» (32). Его лицо появилось на обложке *Business Week*, цена на акции *ImClone* стремительно рванулась вверх, а *Bristol-Myers Squibb* объявила о решении вложить в находившуюся у всех на слуху биотехнологическую компанию 2 млрд. долларов. К несчастью, 28 декабря 2001 года Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов отклонило поданную *ImClone* заявку на регистрацию «Эрбитукса», после чего акции и *ImClone*, и *Bristol-Myers Squibb* вошли в крутое пике. Самым удивительным во всей этой истории является то, что за все семнадцать лет своего существования *ImClone* не выпустила на рынок ни одного лекарственного препарата и ни разу не получила прибыли по итогам года. И однако никто не обратил на это ни малейшего внимания, зачарованно взирая на курсовой рост акций *ImClone*. Уроки постинтернетовской эпохи очевидны для любого инвестора: чрезвычайно рискованно делать ставку на компанию, стоимость акций которой определяется ожиданиями по поводу еще не появившегося на свет продукта. Скорее всего, прибыль от роста курса «расхваливаемых» акций уже нашла своих владельцев, и положительная динамика вскоре сменится динамикой отрицательной. Как сказал нам один из спекулянтов, играющих на понижение: «Когда руководители компаний начинают делать громкие заявления, я немедленно наостряю уши» (33).

Слияния и поглощения

Что касается слияний и поглощений, то в этой сфере привлечение внимания, приукрашивание и преувеличение возведены в ранг искусства. Не слишком утешительная статистика, общеизвестная тенденция недооценивать необходимые расходы и переоценивать потенциальную выгоду, премии, связанные с заключением сделки, героическая решимость глав компаний во что бы то ни стало осуществить объединение — все это заставляет заинтересованных лиц как можно красочнее живописать заманчивые перспективы. Подъем курсовой стоимости акций в первые дни после оглашения сделки воспринимается как свидетельство того, что данное слияние выгодно отличается от всех ранее предпринимавшихся. Чтобы добить-

ся желаемого эффекта, руководители компаний-приобретателей, инвестиционные банкиры и нанятые специально для этой цели профессионалы по связям с общественностью предпринимают скоординированную атаку на средства массовой информации, чтобы обеспечить положительные отзывы о слиянии или поглощении.

Журналисты Никил Деоган и Стивен Липин опубликовали в газете *Wall Street Journal* весьма интересную статью, в которой они сравнивают заявления, сделанные руководителями компаний в момент оглашения сделки, с заявлениями, сопровождавшими последующую продажу приобретенной компании (34). Приводимые ими примеры служат неоспоримым доказательством того, что громкие фразы и красивые слова по-прежнему остаются неотъемлемым атрибутом многих слияний и поглощений. Это значит, что мы должны сохранять бдительность и помнить, что целью всей той суеты, которая сопровождает слияния и поглощения, является манипулирование инвесторами.

<i>Сделка дата продажи</i>	<i>Дата покупки,</i>	<i>Заявление генерального директора в момент покупки</i>	<i>Заявление генерального директора после продажи</i>
<i>AT&T покупает NCR</i>	1991, 1995	«Нет никаких сомнений в том, что все наши надежды сбудутся»	«В мире произошли изменения»
<i>SmithKline Beecham покупает Diversified Pharmaceutical Benefits</i>	1994, 1999	«Этот совершенно исключительный союз... обеспечивает нам выигрышные позиции»	«Мы не должны разбрасываться»
<i>Eli Lilly покупает PCS Health Systems</i>	1994, 1998	«Настоящее сокровище по сходной цене»	«Компания заинтересована в изменении существующего положения»
<i>Quaker Oats покупает Snapple</i>	1994, 1997	«Огромные возможности для роста»	«Избавиться от финансового бремени и рисков, связанных с владением Snapple»

Компания

Не пытаясь представить этот факт универсальным правилом, мы, однако, не можем не обратить внимания на то, как часто деловая общественность и отраслевая пресса возводят в ранг героев компании или персонажей, которые через короткое время оказываются в эпицентре серьезной катастрофы. Мы уже упоминали о головокружительном падении *Rubbermaid* с вершины списка «достойных наибольшего восхищения американских компаний», публикуемого журналом *Fortune*. Главный финансовый директор *Enron* Эндрю Фастоу был основным действующим лицом скандала с внебалансовыми партнерствами, который послужил одной из причин краха компании. В октябре 1999 года — всего за два года до банкротства *Enron* — Фастоу получил от журнала *CFO Magazine* награду за выдающиеся успехи в деле управления структурой капитала. В стороне не остался и журнал *Chief Executive*, который примерно в то же время включил правление *Enron* в пятерку лучших корпоративных органов Америки. Двадцать первого января 2001 года Ассоциация американских газет объявила о присвоении компании *Kmart* звания «Лучшая компания розничной торговли-2001». Дата была выбрана крайне неудачно, поскольку не далее как на следующий день *Kmart* объявила себя банкротом. В 1998 году *Business Week* опубликовала на своей обложке фотографию Джил Барад из *Mattel* (через год *Mfite*/заключила печально известную сделку по приобретению *The Learning Company*); героями хвалебных статей становились также и Дэннис Козловски из *Tyco* (*Business Week*, 2001) и Мики Дрекслер из *GAP* (*Fortune*, 1998 — всего за год до того, как у *GAP* начались проблемы).

Момент истины: неисполненные планы

Свидетельством того, что заявления организации не соответствуют ее реальным возможностям, служат, в том числе, и невыполненные контрольные показатели. Рынок всегда негативно реагирует на известия о том, что квартальная прибыль компании оказалась ниже ожидаемой. Масштаб неприятных последствий зависит от послужного списка самой компании и ее генерального директора (как и в системе уголовного судопроизводства, к тем, кто оступился впервые, обычно относятся более снисходительно, чем к нарушителям со стажем).

Mattel под руководством Джил Барад неоднократно (четыре квартала подряд) демонстрировала неспособность добиться намеченных показателей прибыли. Каждый раз генеральный директор Барад заявляла, что лучшие времена не за горами («Мы по-прежнему уверены, что у этой компании большое будущее» (35)). Однако чтобы завоевать Уолл-стрит, одного

блистательного умения продвигать и рекламировать (не будем забывать, что генеральным директором Барад стала на волне успеха, связанного с превращением линии Барби в бизнес стоимостью 2 млрд. долларов) оказалось недостаточно. Инвесторы приняли обещания Барад за чистую монету, а когда она не смогла их выполнить, она потеряла их доверие — и свое кресло.

Когда компания объявляет о невыполнении плана по прибыли, инвесторам уже, как правило, поздно делать что-либо для спасения своих денег. Но есть еще один показатель, который может предупредить о надвигающейся беде еще до получения неутешительного отчета о прибылях. Компания *Advanced Micro Devices* на протяжении долгого времени систематически срывала планы по разработке и изготовлению новых продуктов, следствием чего была ее низкая доходность. В случае с микропроцессором *K5* отставание от графика составило целых двенадцать месяцев; в результате компания понесла значительные убытки из-за недогрузки своих новых производственных мощностей (36). Если принять во внимание послужной список *AMD* и предупредительные сигналы, сопровождавшие процесс разработки микропроцессора *K5*, то проблемы, с которыми столкнулась *AMD*, пытавшаяся составить достойную конкуренцию *Intel*, не будут казаться такими уж неожиданными.

Личные качества

Личные качества руководителя, пожалуй, можно считать лучшим индикатором того, угрожает ли конкретной компании бизнес-катастрофа. Вам не о чем беспокоиться, если у руля организации стоит квалифицированный руководитель, придерживающийся высоких морально-этических норм, который не только сам стремится к успеху и самосовершенствованию, но и помогает совершенствоваться окружающим его людям, который не закрывает глаза даже на самые неприятные факты и готов признать собственные ошибки, который вызывает доверие и поощряет своих подчиненных к честному и открытому обсуждению любых проблем. Возможно, это слишком высокая планка для живого человека, но проблема заключается в том, что главы некоторых из представленных в этой книге компаний даже близко не напоминали такого идеального руководителя. Тони Галбан, который работает в фирме *Chubb* и занимается страхованием ответственности директоров и должностных лиц, заметил по этому поводу: «Три проблемы, которые лежат в основе любого страхового случая, связанного с ответственностью должностного лица, — это жадность, кумовство и нежелание призна-

вать собственные ошибки. И если бы вы послушали, о чем говорили в последние шесть-восемь месяцев многочисленные свидетели многочисленных судебных разбирательств, вы были бы поражены тем, сколько оправданий — порой совершенно несерьезных оправданий — можно изобрести для того, чтобы не признавать себя виновным» (37).

Ошибка многих безукоризненно честных людей, истории которых нам довелось изучить — а среди руководителей, упоминающихся в этой книге, действительно немало безукоризненно честных людей, — заключалась в том, что они не смогли принять как данность происходящих в окружающем мире изменений. Здесь мы сталкиваемся не с проблемами морально-этического плана, но с нежеланием замечать неприятные факты и открыто говорить о них. Что поможет вам не упустить из виду этот предупредительный знак? Воспользуйтесь советом Тони Галбана:

Внимательно следите за тем, как проходят встречи с аналитиками; вы сможете составить себе представление о логике мышления руководителя, увидев, как он реагирует на вопросы, для ответа на которые у него нет домашних заготовок. Это поможет вам понять, склонен ли руководитель игнорировать негативную информацию или же он, как настоящий профессионал, готов к ее открытому обсуждению. Когда вопросы сыплются со всех сторон, порой проговариваются даже самые искушенные «политики». Знаете, как бывает, когда выступающий хочет сконцентрироваться на теме А, а тему Б он затрагивает лишь мимоходом, но все вокруг начинают приставать к нему с вопросами по этой проклятой теме Б. После нескольких вопросов на тему Б ему уже трудно скрывать свое недовольство: «Мне казалось, мы уже обсудили эту проблему» или «Я уже говорил об этом ранее»... Такие резкие, раздраженные реплики, которые на самом деле означают: «Я собирался говорить на тему А. К обсуждению именно этой темы я готовился целый вечер, а теперь вы сидите тут и забрасываете меня вопросами по не имеющей никакого значения теме Б, в то время как у меня нет ни малейшего желания говорить о ней» (38).

Хотя многие инвесторы не имеют возможности личного общения с генеральным директором или главным финансовым директором интересующих их компаний, они всегда могут составить определенное мнение о характере этих людей, наблюдая за тем, как они ведут себя во время встреч с аналитиками (такие встречи часто транслируются в режиме реального времени на веб-сайтах компаний), и изучая годовые отчеты организаций. Джон Кьюо, который также является крупным специалистом в области стра-

хования ответственности директоров и должностных лиц, советует обращать внимание на следующие моменты: «Хорошо ли они понимают тот бизнес, которым занимаются?.. Не преувеличивают ли свои возможности? Есть ли [у генерального или главного финансового директора] ответы на все вопросы и держит ли он все происходящее под контролем?» (39).

Письмо к акционерам является одним из немногих прямых каналов получения важной информации, доступных для заинтересованных лиц, не являющихся членами организации. Некоторые из перечисленных нами предупредительных знаков предполагают определенную степень агрессивности и самоуверенности со стороны первых лиц компании, и эти качества могут найти свое отражение именно в письме к акционерам. Тони Галбан учит начинающих страховых специалистов работать с этим документом следующим образом:

Просмотрите письмо и подчеркните все прилагательные. Не забывайте, перед вами — квинтэссенция... Этот документ проверялся и перепроверялся, он прошел через руки главного юридического советника, многих других ответственных лиц, и все они старались быть максимально осторожными. Опасайтесь чрезмерно властолюбивых персонажей и необузданных ковбоев: из таких людей редко получают, как я их называю, «реалистично-оптимистичные руководители». Смотрите, не проявляют ли они излишней напористости, давая обещания, не перегибают ли палку с праведным гневом по поводу чужих ошибок, не стремятся ли всеми способами оправдаться за собственные неудачи, не пытаются ли игнорировать неприятные факты. Ищите высказывания вроде: «Да, объем продаж снизился в этом году на 60 процентов, но ведь не только у нас», или «Объем продаж снизился на 60 процентов, но это чистая случайность», или «Объем продаж снизился на 60 процентов, но — хотите верьте, хотите нет — компания никогда не была в лучшей форме, чем сейчас». Высказывания такого типа очень красноречивы, а письмо к акционерам — подходящее место для того, чтобы поохотиться на них (40).

В некотором роде главным предупредительным сигналом должен служить сам факт того, что мы не доверяем генеральному директору и другим руководителям высшего ранга. Очевидно, что есть множество самых разных обстоятельств, которые могут свидетельствовать о вероятности того или иного развития событий. С учетом некоторой доли неопределенности, эти факторы все же позволяют инвесторам, членам совета директоров, менеджерам и всем другим заинтересованным лицам прогнозировать

будущее компании. Очень может быть, что из всех этих факторов самым значимым являются личные качества руководителя.

Не только знать, но и действовать

Рассказывают, что легенда хоккея Уэйн Грецки обладал поразительной способностью раньше всех других «видеть», где через несколько мгновений окажется шайба. Лэрри Берд и Мэджик Джонсон, по слухам, демонстрировали схожее чутье на баскетбольной площадке: они всегда знали, где находятся другие игроки, и безошибочно отправляли мяч туда, куда нужно — как если бы у них была дополнительная пара глаз на затылке. Без сомнения, такое умение отчасти объясняется врожденными талантами, однако эти таланты получили свое развитие только благодаря долгим часам упорных тренировок. Большинство звезд профессионального спорта являются настоящими тружениками и прилежными учениками. Отдавая должное опыту прошлого, они в то же время постоянно ищут новые решения и новые пути для самосовершенствования, понимая, что процесс обучения финишной черты не имеет.

В этом мир бизнеса очень похож на мир спорта. Такие руководители, как Лу Герстнер, Джек Уэлш, Энди Гроув или Билл Гейтс, возможно, в какой-то мере обязаны своими достижениями строению своего генетического кода, но основная часть их успехов является следствием тяжелого труда и неустанного изучения своего ремесла. Проанализировав ошибки многих выдающихся топ-менеджеров, мы не только выявили причины этих ошибок, но и обнаружили модели поведения, которые послужили катализатором для огромного количества бизнес-катастроф. Ценность наших открытий заключается в том, что эти модели не просто объясняют уже случившиеся крушения, но и могут служить предупреждением о потенциальных бедствиях. Научившись выявлять эти модели, мы получаем шанс вовремя вмешаться и, пока это еще возможно, внести в ход событий необходимые коррективы.

Однако *иметь шанс и использовать этот шанс* — далеко не одно и то же. И если у нас есть основания полагать, что инвесторы будут бдительно следить за появлением признаков надвигающейся бури, можем ли мы быть уверены в том, что менеджеры, которые работают в самых разных компаниях, серьезно отнесутся к урокам, которые предлагает эта книга? Что мешает руководителям учиться на своих собственных ошибках и можно ли бороться с этими трудностями? Следующая, и последняя, глава этой книги посвящена рассмотрению проблемы, которая до сих пор оставалась на заднем плане: как учатся умные руководители?

Как учатся умные руководители

Секреты выживания в мире ошибок

В популярном кинофильме «Фирма» (*The Firm*) Том Круз играет молодого адвоката, который приходит работать во влиятельную и преуспевающую юридическую контору. Он получил работу своей мечты и находится на вершине блаженства — до тех пор, пока не делает ужасного открытия. Под личиной уважаемой и уважаемой организации скрывается фирма, которая осуществляет противозаконные операции и нарушает морально-этические нормы. Вдобавок Крузу становится известно, что несколько сотрудников этой фирмы погибли при не до конца выясненных обстоятельствах. Когда наш герой делает попытку разобраться в происходящем, ему советуют поумерить свое любопытство. Круз упорствует в своей решимости докопаться до истины — и его начинают шантажировать. По мере того как расследование набирает обороты, жизнь молодого юриста оказывается во все большей и большей опасности.

Теперь представьте себе реальную организацию, безусловно свободную от проявлений открытого насилия, но, тем не менее, с крайней враждебностью встречающую любые нелюбезные вопросы, касающиеся ее деятельности. Компанию, которая последовательно нападает на всех, кто высказывает несогласие с проводимой ею политикой. Фирму, которая целенаправленно стремится скрыть или уничтожить дискредитирующую информацию и разрушает карьеры людей, пытающихся привлечь внимание к существующим проблемам. Если вам кажется, что вы уже слышали о такой организации, вы не ошиблись. Происходящее в «Фирме» зеркально отражает ситуацию, которая сложилась в компании *Enron*.

Доказательств тому предостаточно. Жесткая внутрикорпоративная конкуренция, которая выдавливала из компании слабейших, лишала членов организации права на ошибку. Выступая перед комитетом конгресса, Шеррон Уоткинс, которая сыграла ключевую роль в скандальных разоблачениях, назвала генерального директора компании Джеффри Скиллинга и ее главного финансового директора Эндрю Фастоу высокомерными и пугающими личностями (1). *Enron* неоднократно замалчивала и блокирова-

ла негативные отзывы о принятой в компании системе бухгалтерского учета и перспективах *Enron* на будущее. Так, в письме, адресованном председателю правления Кену Лэю, один из старших менеджеров с нескрываемой тревогой писал: «Меня очень беспокоит то, что нас может захлестнуть волна шумных скандалов, связанных с проблемами финансовой отчетности». Тот же самый менеджер отмечал, что несколько других управленцев компании обращались к бывшему генеральному директору *Enron* Скиллингу с вопросами, касающимися используемых корпорацией бухгалтерских методов, однако все их обращения были проигнорированы (2). Когда компания в конце концов решает проверить изложенные в этом письме факты, она поручает расследование своей собственной юридической фирме и требует не принимать во внимание бухгалтерские данные, имеющие отношение к партнерствам, — а ведь именно эта область и является средоточием основных проблем (3). Как сказал один из бывших сотрудников *Enron* в интервью журналу *Fortune*, «люди всеми силами старались сохранить миф о том, что никаких нарушений не было. Это казалось мне просто поразительным» (4).

В «Фирме» стремление наказать непокорных не имеет границ. Топ-менеджеры *Enron*, вовлеченные в одно из главных внебалансовых партнерств, делают все возможное для того, чтобы один из юристов компании, занимавшийся проблемами этого партнерства, был уволен за некомпетентность. Посмотрите, что происходит: ответственные руководители *Enron*, увлеченные придуманной ими игрою в партнерства, используют свое служебное положение для того, чтобы покарать осмелившегося не согласиться с ними сотрудника, который в действительности пытается встать на защиту интересов компании (5)!

Объектом подобного давления становились не только члены самой *Enron*. В 1998 году исследователь-аналитик компании *Merrill Lynch* дал нейтральную оценку инвестиционной привлекательности акций *Enron*. Топ-менеджеры *Merrill Lynch* обратились к президенту своей компании с жалобой на то, что подобный отзыв негативно влияет на ход инвестиционно-банковской деятельности *Merrill Lynch*. Летом того же 1998 года «неудобный» аналитик лишился своей должности (6). Журналист *Fortune* Бетани МакЛин готовила материал, в котором, по всей видимости, впервые поднимался вопрос о махинациях *Enron* с финансовой отчетностью; она обратилась к Кену Лэю, чтобы узнать, что он думает по этому поводу. Лэй обвинил журналистку в клевете и отделался от нее. Однако этим дело не кончилось. На самолете компании в Нью-Йорк немедленно вылетел Энди Фастоу, который продолжил давить на МакЛин, с тем чтобы заставить ее отказаться от публикации. Убедившись в непоколебимости журналистки,

топ-менеджеры *Enron* связались с руководством *Time Warner* (которая является материнской компанией *Fortune*) и попросили уволить Бетани Мак-Лин; однако начальство поддержало свою сотрудницу (7). Как вам нравятся подобные методы борьбы за собственную репутацию?

Нет никаких сомнений, что мы имеем дело с организацией, которая целенаправленно искореняла все не совпадающие с ее собственным взглядом на окружающую действительность, стремясь сохранить существующее положение вещей. В этой компании, которая жаждала во что бы то ни стало удержаться на вершине успеха и бросила все силы на борьбу за власть и могущество, сложилась культура абсолютной нетерпимости. Здесь игнорировали новые идеи, замалчивали проблемы, а критические замечания считали поводом для увольнения. Ситуация *Enron*, как и ситуация «Фирмы», кажется такой вопиющей, что порой даже трудно поверить в то, что все это происходило на самом деле. И тем не менее это — пример из реальной жизни, из современной деловой практики, который учит, как не нужно создавать корпоративную культуру.

В каком-то смысле *Enron* — это одна большая афера, множественный обман клиентов, потребителей, инвесторов и собственных сотрудников, порожденный сочетанием таких элементов, как замкнутая корпоративная культура, порочная система стимулирования и скупаемые демонами гордыни люди, которые не привыкли стесняться при выборе средств. И несмотря на все это, катастрофу можно было предотвратить — вот только сделать этого никто не захотел. Компании не доставало открытости, которая помогла бы ей увидеть другой путь, в ней не существовало механизмов, которые должны были заставить членов организации остановить этот поезд до того, как он сойдет с рельс.

Самое тревожное во всей этой истории то, что, несмотря на все наше желание считать *Enron* отклонением от нормы, генетической ошибкой, произошедшей в ходе бизнес-эволюции, мы сознаем, что в действительности наши компании имеют с *Enron* гораздо больше общего, чем мы признаем это на публике и даже наедине с самими собой. Подумайте, к примеру, как бы вы ответили на такие вопросы:

- Уверены ли вы, что генеральный директор и другие старшие руководители вашей компании открыты для восприятия отличающихся от их собственного мнений?
- Уверены ли рядовые менеджеры и сотрудники в том, что они могут обратить внимание начальника на допущенные ошибки, не опасаясь при этом последующих репрессий?

- Существует ли в вашей компании официально закреплённая или неформальная процедура анализа сделанных ошибок?
- Принято ли у вас возражать людям, которые настаивают на том, что «это нужно сделать так, как это делалось всегда»?
- Существует ли в вашей компании свод этических норм, которые определяют поведение всех ее сотрудников и помогают им принять правильное решение в ситуациях, которые можно отнести к «серой» зоне бизнеса?

Если на все эти вопросы вы ответили утвердительно и были при этом абсолютно искренни, значит, вам повезло жить в счастливом и безоблачном мире. К сожалению, данные, полученные в ходе этого исследования, заставляют нас думать, что это, скорее всего, не совсем так. Ведь *Motorola* медлила с переходом на выпуск цифровых телефонов не из-за технического отставания или неумения реализовать новую стратегию, в основу которой были бы положены цифровые технологии. Она делала это не потому, что не знала о тенденциях развития рынка. Талантливые и высококвалифицированные руководители, которые стояли во главе компании, просто не захотели предпринимать каких-либо шагов в этом направлении. Они совершенно сознательно решили оставаться на старых позициях, не обращать внимания на отличные от их собственной точки зрения и закрыть глаза на свою ошибку даже тогда, когда очевидными стали плачевные последствия этой ошибки.

Очень легко преуменьшить значение уроков *Enron* (а также *WorldCom*, *Tyco*, *ImClone*, *Adelphia* и *Rite Aid*), сведя их к тому, что топ-менеджеры этих компаний просто зашли слишком далеко. Мы знаем, что подавляющее большинство руководителей не станет совершать действий, которые противоречат букве закона. Однако отдельные стратегические, организационные, управленческие и поведенческие ошибки из числа тех, что стали причиной краха *Enron*, мы наблюдали и у *Motorola*, *J&J*, *Rubbermaid*, *Mattel*, *Cabletron*, *Wang*, *Boston Red Sox*, *Schwinn*. Не совершая уголовно наказуемых, незаконных действий, руководители этих фирм, однако, использовали «наказуемые» стратегии, а наказанием для них стали многомиллиардные убытки, банкротства и загубленные карьеры.

Создавая эту книгу, мы ставили перед собой цель проанализировать эти ошибки и лежащие в их основе разрушительные синдромы. Мы хотели найти причины бизнес-катастроф и способы обойти постоянно попадающиеся на пути руководителя западни, используя для этого чужой опыт. Каждая из десяти уже прочитанных вами глав содержит определенные ответы, которые подсказывают, что нужно сделать, чтобы избежать серьез-

ных ошибок, угрожающих благополучию вашей организации. В первой части вы познакомились с руководителями, которые сбились с курса, проводя свои компании через самые опасные перевалы бизнеса, в числе которых организация новых проектов, адаптация к появлению новых технологий и изменениям окружающей бизнес-среды, развитие посредством слияний и поглощений, а также приспособление к новым конкурентным условиям. Рассказанные нами истории не только свидетельствуют о том, как много ловушек поджидает руководителя на каждом из этих этапов, но и обогащают нас более глубоким пониманием того, какие проблемы возникают или могут возникнуть на пути любой организации. Уроки, вынесенные из части I, чрезвычайно важны. Они позволяют сделать нужные выводы из чужих ошибок, однако отнюдь не исчерпывают поднятой нами темы.

Вторая часть предлагает нам уроки другого рода. Рассмотрев широкий спектр деловых катастроф, мы выявили причины, лежащие в основе деструктивного поведения умных руководителей: ошибочные взгляды и убеждения, которые приводят к неадекватной оценке действительности; зомби-характеристики, которые способствуют сохранению и развитию неадекватного представления о реальности; неспособность идентифицировать, перенаправить и правильно использовать жизненно важную информацию; личностные качества руководителя, которые не только не позволяют эффективно бороться со всеми вышеперечисленными недостатками, но и усиливают их разрушительное воздействие. Тот факт, что данные проблемы оказались общими для самых разных компаний, работающих в самых разных областях бизнеса, заставляет нас еще более внимательно относиться к изложенным в этой части урокам.

В предыдущей главе мы сконцентрировали свое внимание на предупредительных сигналах, которые указывают на приближение возможной беды. Проницательный и осторожный менеджер или инвестор, который знает, на что нужно обратить внимание, имеет немало шансов вовремя заметить и предотвратить надвигающуюся катастрофу.

Но что, если вы намерены не просто реагировать на предупредительные сигналы, но и делать все для того, чтобы возникновение вызывающих их причин стало в вашей компании невозможным? Что, если вы хотите выработать у своей компании иммунитет к самым серьезным и катастрофическим ошибкам? Для этого вам нужно понять, как зарождаются, множатся и набирают губительную силу корпоративные ошибки и почему от них не спасают ни обычные барьеры, которые возводят для своей защиты организации, ни самые лучшие намерения самых умных руководителей. Тогда вы сможете определить, когда ситуация требует вашего

вмешательства. Вдвойне важно понять, как избежать типичных корпоративных ошибок и какие выводы нужно сделать из ошибок, которых избежать не удалось. Обсуждению этих проблем мы и посвятим последнюю главу нашей книги, в которой мы попытаемся ответить на вопрос, как учатся умные руководители.

Что мы знаем об ошибках?

Представьте, что вы собираетесь купить новый дом. Вы изучили окрестности, собрали данные о близлежащих школах и узнали о том, по какой цене в последнее время продавалась подобная недвижимость в сходных районах. Вы проверили, сколько времени займет путь от нового дома до ваших обычных мест назначения в час пик. Прикинули, насколько далеко расположены продуктовый магазин и ближайший бассейн. Вы осмотрели сам дом (дважды) и укрепились в желании приобрести его. Безусловно, вы можете продолжить собирать информацию, но затраты на ее получение во много раз превосходят ее потенциальную ценность. Нет сомнений в том, что кто-то из ваших друзей не стал бы останавливаться на достигнутом и узнал бы что-то еще. В любом случае рано или поздно вы подводите черту, смиряетесь с определенной долей неизвестности и принимаете окончательное решение. В какой-то мере вы идете на риск. То же самое ежедневно происходит и в мире бизнеса. Результат такого подхода? — Ошибки.

Вы решили не тратить время на беседы с потенциальными соседями и знакомство с их малолетними отпрысками. Вы также не стали выяснять, какие планы существуют относительно застройки пустыря, расположенного в конце квартала. А через неделю после вашего переезда вам стало совершенно ясно, что соседские дети не отличаются хорошим воспитанием, а пустырь в конце квартала пустует лишь днем, а ночью становится местом оживленных встреч наркоторговцев со своими клиентами. Вам трудно поверить, что вы могли так сильно ошибиться. Ведь наверняка существовали какие-то тревожные знаки. Однако, пытаясь найти оптимальное соотношение обоснованности решения, его рискованности и неизбежных затрат, мы порой делаем выбор, который заставляет нас совершать ошибки. Такие ошибки не являются неизбежными, но давайте посмотрим правде в глаза: мы никогда не сможем полностью защитить себя от всевозможных ошибок, более того, нам не стоит даже пытаться достичь этого. Почему? — Потому что риск является неотъемлемой частью деловой активности. Тот, кто не рискует, не имеет никаких шансов нанести на кар-

ту новую землю или коренным образом изменить облик рынка, отрасли или отдельного продукта.

По большому счету, вы просто не можете себе позволить *не* рисковать. Обдуманый риск является непременным условием успешного бизнеса. А по определению, риска без ошибок не бывает. Как сказал основатель *IKEA* Ингвар Кампрад, «не ошибаются только спящие» (8). *New York Times Company* формулирует один из основных принципов своей деятельности как «идти на риск и предлагать новые решения, сознавая, что иногда это приводит к неудачам» (9).

Ошибка — это опыт, который нужно использовать. Многие знают о том, что клейкие листочки Post-Освоим появлением обязаны неудачному эксперименту одного из исследователей компании *3M*. Он изготовил клей, который был недостаточно сильным, чтобы выполнить изначально поставленную перед ним задачу, но прекрасно подходил для использования в блоках «липких» листочков. Такая же история произошла и с британским химиком Уильямом Перкинсом, который изобрел искусственные красители, обратив внимание на цветные пятна, оставшиеся после неудачного эксперимента по получению синтетического хинина (10). Ни то ни другое изобретение не состоялось бы, если бы в организациях, где работали их авторы, господствовало нетерпимое отношение к любым ошибкам.

Итак, мы пришли к тому, что некоторые ошибки можно считать объяснимым и неизбежным явлением. В лучшем случае они нам приносят пользу, в худшем — становятся той ценой, которую мы платим за то, что занимаемся коммерческой деятельностью. Можно снизить вероятность возникновения этих ошибок и минимизировать потенциальный ущерб, но полностью обезопасить себя от них вам никогда не удастся.

Однако объяснимыми и неизбежными являются далеко не все ошибки. Те ошибки, о которых шла речь в этой книге, не только абсолютно недопустимы — они чудовищны и преступны. Как ни пытайся, невозможно найти оправдание тому, что за несколько месяцев компания теряет более 90 процентов своей доли рынка из-за того, что она не может дать потребителю продукт, которого этот потребитель настоятельно требует, — как это случилось с подразделением *J&J*, занятым выпуском эндопротезов. Неразумно вкладывать новые и новые миллиарды долларов в какой-то проект, когда имеются явные свидетельства того, что эти инвестиции совершенно не окупаются, — как это происходило в случаях с *Iridium* и *General Motors*. И просто уму непостижимо, как можно породить и воплотить в жизнь потрясающее по своей абсурдности видение, которое требует от вас скупать все появляющиеся в поле зрения компании по оказанию услуг (*Saatchi & Saatchi*) или инвестировать миллиарды долларов в автомобильный биз-

нес только потому, что генеральный директор компании увлекается автомобилями (*Samsung*).

General Motors, Motorola, Saatchi & Saatchi, Samsung, Johnson & Johnson — у этих и почти у всех остальных компаний, о которых шла речь в нашей книге, была возможность усвоить урок и пустить под откос тот груженный товарняк, который мчался навстречу, неся неминуемую гибель их собственному составу. Ошибки бывают разными. Некоторые ошибки не должны становиться реальностью. Не только из-за того, что они чреваты катастрофическими последствиями, но и потому, что существует немало переломных моментов, когда своевременное вмешательство может избавить компанию от серьезных проблем. Чтобы понять, что это за моменты и каким должно быть ваше вмешательство, необходимо тщательно изучить весь процесс зарождения и наложения корпоративных ошибок.

Как зарождаются и усугубляются ошибки

Невозможно применить к корпоративным крушениям теорию большого взрыва. Посмертное вскрытие иногда показывает, что компания погибла из-за полного отказа всех жизненно важных функций, однако отказ этот редко бывает событием одномоментным. Ошибки накапливаются постепенно, с течением времени. На поведение любой компании оказывают серьезное влияние два важных фактора: (1) прошлое организации и (2) происходящие перемены. Их сочетание неизбежно приводит к нарушению статус-кво, что создает условия для появления ошибок.

Но если бизнес и занимающиеся им люди по природе своей несовершенны, то как же некоторым компаниям удается избежать бедствий, подобных тем, которые пережили (или не сумели пережить) организации, ставшие объектом нашего изучения? Секрет заключается в том, что наличие слабых мест и отягощенность грузом прошлого еще не означает предопределенности будущего компании и неизбежности грядущей катастрофы. У организации и ее руководителей всегда есть возможность предпринять необходимые меры, для того чтобы не допустить крушения. Неудач/ терпят лишь те компании, в которых внутренние дефекты в критический момент усугубляются стратегическими, организационными, управленческими и поведенческими ошибками из числа тех, что были перечислены нами во второй части этой книги.

Возьмем, к примеру, компанию *Mattel*. Ошеломляющий успех с продвижением линии Барби не только вознес Джил Барад на вершину иерархической структуры, но и породил в новоявленном генеральном директо-

ре уверенность в том, что блестящего маркетинга достаточно для того, чтобы обеспечить процветание всей компании. В то же время уход предшественника Барад и увольнение многих других руководителей высшего ранга негативно сказались на способности *Mattel* эффективно осуществлять слияния и поглощения. Но лишь приобретение *The Learning Company* контрастно высветило наличие всех этих слабых мест. *Mattel* выбрала неправильный объект для приобретения и не проявила должной осмотрительности при проработке сделки. Цифры реальной прибыли стали все больше расходиться с намечаемыми показателями. Неудачи с решением проблем нового подразделения и склонность Барад давать невыполнимые обещания в совокупности привели к тому, что компания перестала пользоваться доверием участников рынка. В итоге Джил Барад пришлось освободить офис генерального директора. *Mattel* избавилась от *The Learning Company* и, ведомая новой командой управленцев во главе с Бобом Экертом, начала предпринимать энергичные шаги по своему собственному оздоровлению. Если бы Барад не стала покупать *The Learning Company* и сумела удержать в компании квалифицированных и опытных топ-менеджеров, вполне возможно, что она и сегодня продолжала бы стоять у руля *Mattel*.

Когда лопнул пузырь интернет-экономики, который до поры до времени служил многим фирмам защитой от несметного количества присутствующих им скрытых дефектов (таких, как неопытность менеджмента, отсутствие финансовой дисциплины или сомнительные допущения, положенные в основу стратегии), глазам наблюдателей предстала целая флотилия полузатонувших увечных компаний. Ветер переменился и вновь стал дуть в паруса старой экономики, резервы, оставшиеся с лучших времен, были исчерпаны, и интернет-корабли пошли ко дну с удвоенной скоростью. Когда рыночная ситуация изменяется не в вашу пользу, компенсировать губительное влияние скрытых дефектов становится невозможно.

Эти примеры наглядно демонстрируют, что срабатывание любого механизма, которое приводит к изменению сложившегося положения, пробуждает дремавшие до поры до времени разрушительные силы.

Анализируя все произошедшее с потерпевшей неудачу организацией, мы, как правило, обнаруживаем в ее поведении признаки всех четырех деструктивных синдромов. Так, в *Wang Lab* существовало ошибочное представление о действительности, которое мешало компании правильно оценить перспективы персональных компьютеров и то, как их появление скажется на судьбе основного продукта *Wang Lab* — устройств для электронной обработки текста. АН Ванг, несмотря на всю свою враждебность к *IBM*, а возможно, как раз из-за этой враждебности, взлелеял в своей компании

культуру превосходства, которая заставляла сотрудников *Wang* смотреть свысока не только на конкурентов, но и на потребителей. Такое отношение укрепляло сложившееся *ошибочное представление о действительности*: совершенно очевидно, что *IBM* не может предложить рынку продукт, который будет лучше продуктов *Wang Lab*. Одновременно компания страдала от *сбоев в процессе передачи информации*. Они происходили как из-за того, что организация полностью полагалась в этом вопросе на своего лидера (Ан Ванг знал все, если же вдруг он чего-то не знал — вот тут-то и начинались проблемы), так и из-за того, что совет директоров предоставлял «благожелательному диктатору» полную свободу действий. И наконец, гордыня и навязчивое стремление подчинить все вокруг своей собственной воле, которые определяли логику действий Ана Ванга, говорят нам о том, что мы имеем дело с классическим случаем *иллюзии всемогущества*; личные интересы стали неотделимы от интересов бизнеса; имевшие место в начале делового пути Ванга столкновения с *IBM* наложили отпечаток на все последующие решения созданной им компании.

Однако происходят ли стратегические, организационные, управленческие и поведенческие сбои сразу и одновременно, даже если процесс распада уже начался? Нет. Как это хорошо видно на примере *Wang Lab*, последующий анализ показывает, что причиной катастрофы стали множественные и очень серьезные ошибки, однако только появление на рынке ПК от *IBM* превратило диктаторский подход Ванга в поистине гибельное обстоятельство. В здоровых организациях действует механизм саморегуляции, который уже на начальном этапе нейтрализует несостоятельные стратегии. К несчастью, не во всех компаниях существует хорошо отлаженная система сдержек и противовесов, и по мере того как одна ошибка наслаивается на другую, компании становится все труднее и труднее справиться с ситуацией.

Из всего вышесказанного можно сделать два очень важных вывода. Во-первых, поскольку каждая компания отягощена грузом своего прошлого, практически невозможно вычленив все ее потенциально слабые места. Вместо этого нужно сделать акцент на создании корпоративной культуры, которая побуждает членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому. Каждый руководитель должен воспитывать в себе и в подчиненных способность постоянно выверять и корректировать свои исходные установки в режиме реального времени.

Во-вторых, руководителям, которые обнаружили, что в окружающем мире происходят серьезные изменения, необходимо с особой тщательностью проверить компанию на наличие любого из четырех факторов, способных привести компанию к катастрофе. Точно так же как в межсезонье люди

чаще простужаются и заболевают, в переходный период организация особенно подвержена влиянию факторов риска. Именно в этот период она как никогда нуждается в проверке на присутствие таких патологий, как ошибочные установки руководителя, неадекватное представление о действительности, сбой в обработке поступающей информации и личные недостатки представителей корпоративной верхушки. Во второй части этой книги мы сформулировали ряд вопросов, которые помогут осуществить такую проверку, однако не стоит забывать и про влияние могущественных сил, которые стремятся оградить организацию от нелюбимой правды. Наша задача — разрушить эти барьеры и увидеть то, что скрывается за ними.

Как умные руководители создают замкнутые и закоснелые компании

В мире бизнеса, где организацию непрерывно атакуют со всех сторон, руководителям бывает нелегко сориентироваться в том, какая проблема требует первоочередного внимания. Подхваченные водоворотом событий сотрудники, поставщики, партнеры и представители прессы с надеждой обращают свой взор к стоящим на вершине иерархической лестницы — к руководителям высшего ранга, и в особенности к генеральному директору, ожидая от них точных ответов. Но что один человек может знать о непознаваемом, о том, что зарождается, формируется и изменяется практически с каждой новой неделей? Состоит ли роль руководителя в том, чтобы среди путаницы и неразберихи указывать организации верное направление? И да, и нет. Руководитель определяет, в какую игру будет играть компания, и намечает план, призванный обеспечить ей победу, однако он не может — и не должен — пытаться прикрывать все позиции на игровом поле.

Возможно, именно сознание того, что от них ожидают правильных ответов, порой толкает на этот путь руководителей, которые стремятся оправдать безграничные надежды, возлагаемые на главу компании. Однако не будет ли разумнее, если вместо того, чтобы полагаться на способность одного-единственного человека предсказывать будущее, организация будет развивать в себе способности создавать это будущее? Даже таким выдающимся руководителям двух последних десятилетий, как Джеку Уэлшу из GE и Биллу Гейтсу из *Microsoft*, понадобилось столько времени, чтобы разглядеть потенциал Интернета, что их успели опередить многие другие. Так стоит ли ожидать, что у генерального директора компании будут готовы ответы на все вопросы, которые ставит перед его организацией вы-

екоизменчиѐШ среда; дмссту туиу чтииы lueupnib и njm, 4iu

ный директор должен знать эти ответы, нам стоит говорить о том, что генеральный директор должен создать организацию, которая сможет их находить. Вместо того чтобы ждать от генерального директора, что он будет поражать нас гениальными пророчествами, нам стоит ожидать, что он будет определять основные цели компании и превратит ее в организацию: энергия, гибкость, корпоративная культура и талант которой позволит ей справляться с неизвестностью.

Это крайне сложная задача — создать организацию, которая способна выжить во враждебной среде, которая учится на своих и на чужих ошибках и приспосабливается к изменяющимся условиям; но, по крайней мере такая задача не является оторванной от жизни или неосуществимой. Героem является не тот руководитель, который сумел предсказать будущее, — ведь в изменчивой среде современного бизнеса такой прогноз в большей степени говорит о везении, нежели о талантах руководителя. Восхищения достоин тот, кто смог сформировать организацию, способную решать постоянно возникающие перед ней проблемы, кто вживил в ДНК корпоративного организма креативность, восприимчивость, нетерпимость к бюрократии и кристальную честность.

Переход от героической модели всезнающего и могущественного руководителя к модели, объединяющей открытых и восприимчивых ко всему новому людей, которые не боятся задавать вопросы и учатся на ошибках, — это самое трудное из всех возможных преобразований. Героические руководители видят в окружающих людях лишь исполнителей, которые должны выполнять отдаваемые им приказы. Не стоит думать, что такое отношение можно чем-то замаскировать. В саду, за которым следит! руководитель, считающий, что он один знает все ответы, созревает безразличие и еще более уродливые плоды.

А затем в нем случается то, о чем мы неоднократно говорили на страницах этой книги. В сингапурском отделении *Barings Bank*— знали; в *Ritt Aid*, которую политика Мартина Грасса заставляла нести колоссальные убытки, — тоже знали (но были настолько запуганы, что отказывались поговорить с нами даже на условиях полной конфиденциальности); в *Snow Brand* — очень многие знали; в *Enron* — знали десятки, если не сотни. Менеджеры, сотрудники, руководители высшего ранга знали, что происходит то, чего происходить не должно. Знали — и молчали об этом.

В одном из немногих случаев, когда люди, которые знали, не остались безмолвными свидетелями, а осмелились предпринять решительные действия, — в случае с *WorldCom* — к тому времени, когда менеджеры следующего уровня, такие как Синтия Купер, обнаружили мошенничество с

суммами, превышавшими 9 млрд. долларов, было уже слишком поздно. Некоторые из тех, кто знал о том, что происходило в *WorldCom*, предпочли не говорить об этом, и такое решение вполне может стоить им тюремного срока. Отговорки о том, что, совершая незаконные действия, кто-то всего лишь выполнял распоряжения начальства и что у него просто не было выбора, не только многое говорят о моральном облике человека. Они еще и являются печальным свидетельством того, как мало некоторые люди верят в себя и свою способность влиять на ход событий.

В действительности вы, конечно, можете значительно снизить вероятность того, что ваша компания погибнет от тех злокачественных образований, жертвами которых пали многие когда-то великие компании. И это, безусловно, радует. Огорчает же то, что эта задача потребует от вас кропотливой, иногда неприятной и очень непростой работы. Не существует такого волшебного слова, которое мгновенно решило бы все проблемы. Перефразируя пользующийся большой популярностью лозунг — «все решают кадры».

Как умные руководители создают открытые и самообучающиеся организации

Многие ошибки, о которых шла речь в этой книге, приводили к чрезвычайно серьезным последствиям, и если *Samsung* и *Sony* смогли перешагнуть через свои многомиллиардные потери и продолжить свой путь, то для большинства компаний справиться со своими проблемами оказалось гораздо сложнее. Самообучающаяся организация должна учиться на ошибках других компаний, потому что, когда эти ошибки сделает она сама, игра может закончиться и учиться чему-либо будет поздно (11). Мы также выяснили, что проблемы, как правило, накапливаются постепенно, а это значит, что у руководителя всегда есть шанс вмешаться и предпринять необходимые шаги для того, чтобы переломить ход событий и предотвратить возможную катастрофу.

Занимаясь нашими изысканиями, мы старались понять, какие качества позволяют некоторым организациям вовремя замечать нависшую угрозу и адекватно реагировать на нее, и первое, на что мы обратили внимание, — открытость и восприимчивость. Чтобы взрастить в компании открытую культуру, не позволяющую замалчивать ошибки и помогающую членам организации учиться на этих ошибках, требуется руководитель особого гига, который исповедует принципы гласности и открытости и активно третворяет их в жизнь.

процесс превращения компании в открытую для новых знаний организацию не всегда бывает простым и безболезненным. Фирме *Boeing* сделать важный шаг в этом направлении помог Гарри Стоунсайфер, который стал работать в ней после того, как она приобрела *McDonnell Douglas*. Стоунсайферу не понадобилось много времени, чтобы расшевелить и взбудоражить *Boeing*. «Наша проблема — это мы сами!» — объявил он на одном из совещаний. Шоковый эффект, который произвело это заявление, красноречиво свидетельствует о культуре замкнутости и ограниченности, господствовавшей в то время в компании *Boeing* (12).

Что же это такое — культура открытости? Открытость предполагает активное неприятие естественного стремления замалчивать и игнорировать неприятную информацию. Она требует, чтобы в компании существовали определенные стандарты, позволяющие сотрудникам учиться на ошибках. Для многих руководителей такие нормы кажутся чем-то противоестественным. Лидеры, которые не могут или не хотят поддерживать культуру открытости, создают организации, не способные и не желающие учиться. Вместо того чтобы искать новые решения, такие компании ищут оправдания для старых ошибок.

Если в компании царит культура открытости, люди не боятся говорить о том, что они думают, и действовать в соответствии со своими убеждениями. Руководитель в такой компании не налаживает информационные потоки, а, скорее, поощряет и поддерживает их. Генеральный директор *Boeing* Фил Кондиг отозвался об этом так: «Если вы начинаете выискивать проблемы вместо того, чтобы поощрять сотрудников говорить о них, вы формируете культуру, которая заставляет людей скрывать неприятные факты. Все сводится к тому, сумеете ли вы найти эти проблемы? Заметите ли вы их? Альтернатива этому — конструктивный диалог в духе «На что нам нужно обратить внимание? Есть ли у нас поводы для беспокойства?»» (13).

Люди, которые работают в сфере венчурного капитала, знают, что такое «костюм смирения» — костюм, который был на вас в тот момент, когда вам пришлось признаться, что вы потеряли вложенные деньги. Стоит иногда надевать его в качестве профилактического средства от заносчивости и самоуверенности (14). В компании *Southwest Airlines*, секретом успеха которой является человеческий фактор, сложилась мощная корпоративная культура: «Мы не собираемся наказывать друг друга за допущенные ошибки. Мы будем учиться на них» (15).

Когда руководители не признают своих ошибок, они посылают остальным членам организации сигнал, который может быть истолкован как «действуйте в том же духе». По всей вероятности, именно это и произошло тогда, когда *Arthur Andersen* урегулировала без суда свой конфликт с

Комиссией по ценным бумагам, обвинившей фирму в мошенничестве, связанном с аудитом фирмы из Хьюстона *Waste Management*. При этом *Arthur Andersen* не признала и не опровергла предъявленных обвинений. Поведение замешанных в скандале партнеров не получило в компании соответствующей оценки. А один из этих партнеров стал впоследствии автором меморандума об уничтожении аудиторских материалов, требованиями которого объяснял свои действия Дэвид Данкан — партнер, уволенный за уничтожение документов, касающихся компании *Enron*. Когда имя *Arthur Andersen* всплыло и в контексте дела *Enron*, министерство юстиции усмотрело в поведении компании приверженность определенным моделям, и судьба ее была решена (16).

Руководитель не просто должен быть готов признать собственную неправоту. Он должен создавать в компании такую атмосферу, чтобы подчиненные не боялись указывать ему на его ошибки. Многие ли топ-менеджеры могут похвастаться тем, что в их компании есть люди, способные открыто сказать начальнику, что тот ошибается и что его любимый проект есть не что иное, как бессмысленная затея?

Решение этой задачи требует значительных усилий. Компания *New York Times Company* в декларации о корпоративных ценностях подчеркивает: «Относитесь друг к другу с уважением, будьте искренни и корректны. Идите на риск, пробуйте новые решения, не забывая, что никто не застрахован от неудач. Предлагайте и принимайте конструктивные замечания». В «Правилах» компании говорится о «культуре не закостенелой и консервативной, но восприимчивой и открытой для всего нового... культуре вежливой, честной и уважительной в противовес культуре осуждающей, критиканской и отрицающей» (17). Безусловно, создание такой атмосферы невозможно без целенаправленных действий руководителя. Личная роль топ-менеджеров в этом процессе становится очевидной, когда мы анализируем опыт компаний, умеющих успешно учиться на своих и чужих ошибках: *New York Times*, *Boeing*, *Dell*, *Intel*, *Southwest Airlines*, *Colgate*. Однако существуют и конкретные методы и приемы, которые помогают компании стать самообучающейся организацией.

Плодотворное общение

Идея состоит в том, чтобы предоставить членам организации максимум возможностей выразить свое мнение, быть услышанными, оказать влияние на ситуацию. В дополнение к общей атмосфере открытости компания должна разработать систему конкретных мер, позволяющих сотрудникам обмениваться информацией, спорить, вести свободное обсуждение. Что-

бы подтолкнуть людей к дискуссии и конструктивному общению, можно установить в лифтах офисного здания открытые информационные стенды. Можно также установить в удобных местах ящики для замечаний и предложений. В компании *Boeing* на протяжении многих лет работает «горячая линия», которая дает сотрудникам возможность высказаться на волнующие их темы. Несколько лет назад *General Electric* организовала программу «обратного наставничества», в рамках которой молодые, умеющие работать в Интернете менеджеры обучали новым технологиям руководителей высшего ранга. Кроме прямой выгоды от обогащения старших менеджеров новыми знаниями, такой подход укрепил антиерархические традиции *GE* и обеспечил еще один канал для двусторонней связи между младшими и старшими управленцами. В одной из австралийских компаний существует правило, согласно которому каждый сотрудник должен каждый месяц в течение часа беседовать со своим начальником, анализируя свои промахи и достижения.

Не столь важно, какой именно способ выберет организация для того, чтобы обеспечить обратную связь и диалог между своими сотрудниками, — важен сам факт наличия подобных возможностей. Люди должны верить в то, что их вклад будет замечен и что никто не станет стрелять в гонца, принесшего плохие известия. Они должны твердо знать, что честность, добрые намерения и тщательно продуманные предложения будут оценены по достоинству. В такой атмосфере никто не станет держать при себе свои подозрения и критические замечания. Никто не будет заниматься поисками козла отпущения.

Компания может испробовать разные формы организации открытого обсуждения. В *Starbucks* «старшие менеджеры проводят встречи с сотрудниками, на которые приглашаются все желающие; руководители сообщают последние данные о состоянии дел компании, отвечают на вопросы и выслушивают жалобы» (18). Основатель *Home Depot* Берни Маркус устраивал «гастрольные туры», в ходе которых он объезжал подразделения компании, расположенные в разных частях страны, и лично общался с работавшими там менеджерами. Во время таких встреч Маркус гарантировал собеседникам «личную неприкосновенность», чтобы «менеджеры не боялись задавать даже самые острые, нелюбезные или даже оскорбительные вопросы» (19). В ходе более структурированных заседаний полезно выбирать «главного упряма», задача которого состоит в том, чтобы находить для любого утверждения контраргументы. Такой подход «провоцирует» участников встречи на конструктивную критику и помогает им более свободно высказывать свои соображения.

Анализируйте не только удачный, но и неудачный опыт

Здравый смысл подсказывает, что лучше всего человек учится на исключениях и ошибках, однако и сами компании, и школы бизнеса, которые готовят кадры для этих компаний, не слишком часто заостряют внимание на том, как важно изучать отрицательный опыт. Исключением из этого правила является фирма *Boeing*, в которой существуют так называемые советы по развитию, которые «выявляют возникшие проблемы и анализируют, какие решения оказались удачными, а какие — нет. Конечно, основной их целью является внедрение передового опыта, однако выполнение этой задачи предполагает и обсуждение опыта негативного» (20). Работа таких советов гарантирует, что любой человек может поднять любую, даже очень болезненную, тему, не опасаясь, что ему не дадут говорить. Чтобы в компании сложилась подобная атмосфера, руководитель должен регулярно общаться с подчиненными, поддерживать их, проявлять к ним уважение, быть справедливым и держать данные обещания.

Для компании *Children's Hospitals and Clinics* из Миннеаполиса предложение докладывать о случаях нарушения требований безопасности, казалось бы, должно звучать несколько пугающе. Ведь речь идет об обязательствах медицинских работников и качестве предоставляемой медицинской помощи. Однако понимание, как важно быть в курсе того, что происходит в организации на самом деле, перевешивает страх признаться в нарушении. Рассказывает Джули Морат, исполнительный директор: «Мы сделали акцент на те аспекты корпоративной культуры, которые связаны с обеспечением безопасности: мы повышаем информированность, обучаем людей и поощряем их к тому, чтобы они стремились учиться сами, стараемся сделать так, чтобы люди не боялись докладывать об ошибках» (21). Чтобы улучшить уровень обеспечения безопасности, *об ошибках нужно говорить*. Компания не сможет добиться успеха, если ее сотрудники боятся потерять работу из-за того, что начальство узнает об их ошибке.

В военно-воздушных силах США существует уникальный метод сбора важной, и не просто важной, но и негативной, информации в «безопасной» обстановке. Сразу же после завершения боевого или учебного задания вся команда собирается для разбора полетов. Участие в обсуждении обязательно для всех членов команды. В комнату, где проходит обсуждение, закрыт доступ любым посторонним лицам, в том числе и командирам любого уровня, не являющимся непосредственными членами данной команды. Обсуждение абсолютно обезличено, у его участников нет ни имен, ни званий; они называют друг друга «Ведущий», «Номер один», «Номер два» и так далее. Формальный лидер команды на время обсуждения становится таким же рядовым ее членом, как и все остальные. Чтобы по-

будить коллег к открытой дискуссии, он, как правило, начинает обсуждение с подробного признания в собственных ошибках, а затем предлагает высказаться по этому вопросу всем присутствующим.

Каждый член команды должен объяснить, что он сделал неправильно, и высказать свои предположения относительно причин этой ошибки. Упреки и замечания категорически запрещены. Кто-то перечисляет свои ошибки, остальные указывают, в чем еще он мог быть неправ, все вместе они ищут корни этих ошибок, после чего переходят к обсуждению следующего номера. Внедрение подобной процедуры может стать естественным стимулом для анализа своих ошибок и критической оценки своей деятельности каждым членом организации (22).

Расширяя круг посвященных

Добытая таким образом информация имеет огромное значение, но еще большее значение имеет то, как вы будете ее использовать. Компания *Colgate* распространяет полученные знания среди сотрудников двумя способами. Во-первых, эти данные предоставляются для изучения группам, которые работают над сходными проектами. Во-вторых, организация нового проекта начинается с составления списка возможных ошибок, в основу которого ложится полученная в ходе анализа прошлого опыта информация. Команда, работающая над проектом, просматривает список допущенных ошибок, выбирает те, повторение которых кажется ей наиболее вероятным, и разрабатывает «План непрерывного совершенствования», нацеленный на то, чтобы избежать конкретных проблем или по возможности уменьшить их масштабы. Специальная группа анализирует данные, получаемые в ходе реализации всех действующих в *Colgate* «Планов непрерывного совершенствования», выделяет наиболее распространенные «горячие точки» на уровне компании в целом и ищет пути их устранения. Таким образом, стратегические, организационные и любые другие ошибки, допущенные при осуществлении отдельного проекта, не просто становятся предметом обсуждения конкретной команды; работа в рамках *системы непрерывного совершенствования* делает полученный опыт достоянием всей организации.

Упрощенный вариант той же системы *Colgate* использует для совершенствования работы на производственном уровне. Проанализировав дневные показатели производственного процесса, ответственный менеджер выбирает три ключевых параметра (простой оборудования, техническое обслуживание и т.п.) и проводит короткое совещание с начальниками цехов и мастерами, которые после этого обсуждают поставленные вопросы непосредственно с операторами станков.

Компания *Boeing*, как и некоторые другие организации, для внедрения ценного опыта использует корпоративный центр переподготовки руководителей. Этот центр является главным хранилищем информации. Постоянный поток руководителей, участвующих в разнообразных программах, гарантирует широкое распространение полученных данных. Говорит генеральный директор *Boeing* Фил Кондит: «Мы сознательно постарались создать здесь атмосферу, которая обеспечила бы понимание двух важных моментов. Во-первых, людям свойственно ошибаться, и, во-вторых, они не должны этого бояться, чтобы им было легче учиться на этих ошибках» (23).

Налаживание информационных потоков — одна из основных задач любой организации. И самой важной ее частью является распространение опыта, получаемого в ходе анализа допущенных ошибок. Одно дело — просто признать, что ты совершил ошибку, и совершенно другое — приложить максимум усилий для того, чтобы все узнали о ней и о ее причинах. Признавая ошибки и обсуждая их, мы превращаем эти ошибки и полученные нами уроки в легенды и предания корпоративной культуры. Истории о бывших ошибках и дорогой ценой оплаченных уроках играют огромную роль в процессе самообучения организации. Такой опыт не позволяет людям забывать о возможности повторения когда-то сделанных ошибок. Эти истории — валюта корпоративной культуры.

Чтобы сделать эти истории элементом обучающего механизма, нужно охотиться за ними, выделять их в потоке повседневной информации и находить способы для их распространения. Лучшие компании включают такие истории в ознакомительные программы для новых сотрудников, в курсы переподготовки, в корпоративные издания и публичные речи. Генеральный директор одной из строительных компаний поместил на стену своего кабинета деревянную доску, в центре которой красуется обыкновенная дверная ручка. Надпись на закрепленной под ручкой медной пластине гласит: «Ручка ценою в 10 млн. долларов». Странно видеть такую вещь в кабинете руководителя? Генеральный директор придерживается совершенно иного мнения. Он считает, что эта ручка служит залогом успеха компании.

Несколько лет назад компания получила заказ от известной частной школы. Заказ был небольшим, но от качества его выполнения зависело подписание более крупного многомиллионного контракта. Компания без сучка без задоринки выполнила необходимые работы, уложила в расчетную смету и строго выдержала все намеченные сроки. Клиент был бы в восторге... если бы не досадная мелочь. С одной из новоустановленных дверных ручек все время возникали какие-то проблемы. Из школы посту-

пали жалобы, туда несколько раз выезжали ремонтники, которые пытались починить злополучную ручку. Никто не подумал о том, что, может быть, стоило заменить ее на другую. В один прекрасный день ручка окончательно покинула свое место, а потянувший за нее человек оказался запертым в кабинете. К несчастью, узником дверной ручки стал не кто-нибудь, а именно та персона, от которой зависела судьба многомиллионного контракта. Так обыкновенная дверная ручка стоила компании нескольких миллионов долларов неполученного дохода. Табличка, висящая в офисе генерального директора, напоминает всем об этой истории, о значимости понятия «удовлетворенность потребителя» и о том, как внимательно нужно относиться даже к самым мелким деталям.

Еще раз о *Mattel*

Разве не интересно было бы посмотреть, что произойдет, если сформулированные нами принципы открытости и готовности учиться на своих и чужих ошибках возьмет на вооружение какая-нибудь из компаний, ставших объектом нашего исследования? Организация, которая потеряла миллионы долларов именно из-за того, что игнорировала эти принципы? Такую возможность нам предоставила *Mattel*. В главе 4 мы рассказали о том, как этот крупнейший производитель игрушек, ведомый генеральным директором Джил Барад, выложил 3,5 млрд. долларов (в 4,5 раза больше своего объема продаж) за *The Learning Company*, поставлявшую на рынок интерактивные компьютерные игры, такие как *Reader Rabbit* и *Carmen Sandiego*. При этом *Mattel* закрыла глаза на многочисленные тревожные симптомы, которые свидетельствовали о плачевном состоянии объекта приобретения. В то самое время, когда *Mattel* заключала эту сделку, *The Learning Company* сама безуспешно пыталась интегрировать в свой состав новые организационные единицы. Принадлежащие *The Learning Company* торговые марки переживали не лучшие дни, у нее падали объемы продаж и снижалась рентабельность. *Mattel* недооценила всю серьезность положения *The Learning Company*. В результате третий квартал 1999 года вместо запланированной прибыли в 50 млн. долларов принес ей убытки в 105 млн. долларов.

Первыми ошибками *Mattel* стало отсутствие должной осмотрительности и пренебрежение к вопросам интеграции; но это было только начало. Отмахнувшись от провальных показателей третьего квартала, Барад строит радужные планы в отношении квартала четвертого. По ее оценкам, доход на одну акцию *Mattel* должен составить от семидесяти до восьмидесяти

центов. Конец четвертого квартала приносит с собой новые убытки — теперь в размере 184 млн. долларов. Оптимизм Барад неисчерпаем, и она снова допускает прежнюю ошибку (в общей сложности она повторила ее четыре раза) (24). Прогнозирование доходов — рискованная игра; и тот, кто пытается играть в нее, не освоив как следует ее правил, дорого платит за свое безрассудство. Резюмируя: многократное невыполнение планов по прибыли сигнализирует о том, что в компании сложилось неадекватное представление о действительности. Многократное невыполнение планов по прибыли также означает, что компания не делает выводов из собственных ошибок.

В итоге Барад покинула *Mattel*, а новый генеральный директор Боб Экерт продал *The Learning Company* специализирующейся на выкупе компаний фирме *Gores Technology Group* всего лишь за процент от роста стоимости, в том случае если *Gores* удастся добиться такого. В отличие от прежней *Mattel*, которая регулярно обещала золотые горы, не выполняла обещания и всегда находила этому оправдание, *Gores* была полна решимости учиться не только на своих, но и на чужих ошибках. Вот как описывает то, что произошло на следующий день после перехода *The Learning Company* в собственность *Gores Technology Group*, председатель правления Алек Горз:

Мы организовали общее собрание, чтобы познакомиться с работниками и определиться с нашими планами относительно перспектив компании и необходимого ей стиля руководства. Мы были потрясены тем, как подавлены были сотрудники фирмы, какой негативный настрой царил в зале. На глазах у этих людей компания стоимостью в миллиарды долларов стала аутсайдером... Обида на материнскую компанию и чувство безысходности от всего произошедшего превратили этих людей в настоящих циников (25).

Алек Горз и его команда сумели найти замечательное противоядие, вернувшее компанию к жизни. Разработанный ими комплекс мер способен эффективно бороться с губительными тенденциями, которые стали причиной неудач не только *The Learning Company* или *Mattel*, но и многих других организаций, упоминающихся в этой книге. Опыт *Gores Technology Group* показывает нам, как может одна компания учиться на ошибках другой.

Измените стереотипы мышления, чтобы добиться адекватного восприятия действительности

Как только Горз встал во главе компании, он бросил вызов сложившимся в ней представлениям о том, чего хотят потребители и во что компании

следует вкладывать свои средства: «Многие из этих весьма и весьма умных людей никогда не задавали себе вопроса: «Сколько клиентов одобрило эту концепцию и сколько покупателей купило вот эту модификацию или вон тот продукт?» Миллионы долларов расходовались на реализацию проектов, которые не имели никакого практического обоснования... Просто поразительно... Тем самым подрывался сам фундамент для получения какой-либо прибыли на инвестиции».

Устраните преграды, которые мешают людям повернуться лицом к действительности

Встряхните организацию, в которой царит успокоенность и самодовольство. Помогите людям сформировать новый подход, основанный на честности и эффективной практике деловых отношений. «Люди замалчивали проблемы, вместо того чтобы сказать: «Давайте остановим это безумие»... Мы стараемся — и делаем это очень деликатно — изменить корпоративную культуру... сам образ мыслей... то, как рассуждают работающие в компании люди». Акцент смещается на критический анализ, поиск новых решений, неприятие готовых ответов. Вместо того чтобы говорить о том, что служащие компании неспособны взглянуть правде в глаза, — бросьте им вызов. Наградой вам будет более честная и открытая корпоративная культура.

Оптимизируйте управление информацией

Объявите войну путанице и неразберихе, изучите все цифры и выясните, что происходит с компанией на самом деле. Как правило, люди расслабляются, видя, что все, вроде бы, идет как задумано, но подобная самоуспокоенность часто является следствием заблуждения или недостатка информации. Алек Горз докапывается до сути. Ему нужны только самые достоверные данные, полная и точная информация. Он признает, что получить ее не так уж легко: «Людьми трудно понять, что прячется под покровами. Они просто не знают, как разобраться во всем происходящем и отыскать истинные причины проблем».

Объявите бой привычкам неудачливого руководителя

Там, где ранее существовали лишь разобщенные группы, не привыкшие к сотрудничеству и взаимодействию, Горз создает команды. «Мы организовали собрание с участием всех менеджеров всех подразделений, и оказа-

лось, что некоторые из них работают в компании по несколько лет и при этом впервые увидели друг друга. За все эти годы им никогда не доводилось встречаться». Отсутствие связей между различными подразделениями во многом стало следствием жесткого и специфического стиля руководства, которого придерживалась Джил Барад. Она пользуется репутацией человека «с большим самомнением, который не привык, чтобы ему возражали. В период, когда она стояла во главе компании, внутриорганизационные коммуникации были сведены к минимуму». Единственное средство, позволяющее справиться с такой ситуацией, — смена стиля руководства. Именно к нему и прибег Алек Горз.

За семьдесят пять дней Горз сумел поставить компанию на ноги и вернуть ее в ряды рентабельных компаний. Многие из предпринятого им совпадает с тем, о чем мы говорили в этой главе. Он созвал общее собрание, обеспечив членам организации возможность для конструктивного диалога, и начал работать над построением открытой корпоративной культуры. Он обнаружил, что в компании не принято выражать сомнение в обоснованности тех или иных идей, а принятию решений не предшествует достаточное предварительное обсуждение, — и начал поощрять людей к тому, чтобы они высказывали разные точки зрения, одновременно развивая в них и чувство ответственности. Очень важно уравновесить две эти составляющие: приветствуя любые проявления инициативы, давать людям понять, что от них ожидают эффективной работы.

В конечном счете, одна из важнейших задач любого руководителя — превращение подвластной ему компании в самообучающуюся организацию. Анализируя промахи и провалы, мы учимся не только тому, как не нужно поступать, но и тому, как поступать необходимо. *Секрет успеха разумных руководителей* в том, чтобы учиться на чужих ошибках, выясняя глубинные причины неудач и запоминая предупредительные сигналы, и создавать организации, открытость и восприимчивость которых позволяет им признавать свои собственные ошибки и делать из них правильные выводы.

Заключение: что дальше?

Какие уроки извлекли компании, истории которых были рассказаны в этой книге, из своих ошибок? В действительности у многих из них просто не было возможности извлекать какие-либо уроки. Некоторые закончили свой путь банкротами и навсегда покинули этот мир; среди них — *Webvan*, *PowerAgent*, *Barings Bank* и, по всей видимости, *Enron*. Некоторые — напри-

мер, *General Magic*— находятся на расстоянии одного шага от этой черты. Несколько компаний перешли в собственность конкурентов (*Rubbermaid* приобретена компанией *Newell*; *Boston Market* стала частью *McDonalds*; *Quaker* была куплена корпорацией *PepsiCo*), останки других были выкуплены после разорения, как это сделала *Fashion.com* с *Boo.com*. Ставшая причиной многочисленных бедствий *Quaker Oats* фирма *Snapple* прекрасно чувствует себя под крылом *Cadbury Schweppes*, куда она попала после удачной реанимации, которую осуществила компания *Triarc* (26).

Часть компаний пережили процедуру банкротства, но превратились в бледные тени самое себя; к таковым, в частности, относятся *Wang Labs*, *Schwinn* и *eToys*. Страховой гигант *Conseco* и тяжеловесы телекоммуникационного рынка *Adelphia* и *WorldCom* наверняка сумеют возродиться и вернуться на игровое поле в качестве новых экономических субъектов, хотя нельзя не пожалеть, что лишь разорение избавило их от «упертости» и безответственного подхода к управлению. Так или иначе, все оставшиеся в живых компании избавились от руководителей, которые ввергли их в пучину бед и несчастий, и доверили свою судьбу другим людям.

Три компании из числа упоминаемых в этой книге оказались втянуты в схватку с лидерами своей отрасли, и ни одна из них не добилась в этом единоборстве сколько-нибудь значительных успехов. *Cabletron* так и не сумела в 90-е годы догнать *Cisco*, после чего решила обратиться к полярно противоположной стратегии: она разделилась на несколько самостоятельных компаний, каждая из которых сфокусировала внимание на узком сегменте рынка. Знаете, что роднит всех их со старой *Cabletron*? — Им по-прежнему приходится отчаянно бороться за свою жизнь. *Advanced Micro Devices* продолжает сражаться с *Intel* и не сходит с дистанции в значительной степени благодаря тому, что ее отсутствие делает *Intel* практически единоличным хозяином соответствующего рынка. А такая перспектива вовсе не вызывает восторга у производителей ПК и федеральных регулирующих органов, да и у самой *Intel*, по всей видимости, тоже. *Encyclopedia Britannica*, оправившаяся после полубморочного состояния 90-х, в полной мере почувствовала, как непросто быть компанией, основным конкурентом которой является *Microsoft*. Компакт-диски *Britannica* намного отстают от выпускаемой *Microsoft* энциклопедии *Encarta* и по популярности, и по качеству.

Некоторым организациям серьезные ошибки не нанесли невосполнимого ущерба. Бельгийский скандал стал для столь влиятельной торговой марки, как *Coca-Cola*, лишь кратковременной помехой на радаре. *Marks & Spencer* пришла в себя после потрясений конца 90-х, сменила высший руководящий состав и стремительно пошла в гору. Компания *Togo*, которая

занимается производством снегоуборочной техники и родственных товаров, столкнулась с большими трудностями в 80-е годы, забыв о том, что снегоуборочные машины продаются только тогда, когда есть снег. Теперь все неприятности позади, и компания процветает под руководством бесменного генерального директора Кендрика Мелроуза.

Приблизительно то же самое можно сказать и о *Bankers Trust*, *Food Lion*, *RJ Reynolds* (помните проект *Project Spa*, о котором мы рассказывали в главе 9?), *Sony* и *Firestone*, которым удалось проглотить свои убытки и продолжить движение вперед. Не будем только забывать, что большинство из этих компаний потеряли сотни миллионов или даже миллиарды долларов.

Так, миллиардов долларов лишилась *Samsung Motors*, которая в течение пяти лет пыталась превратить в доходный бизнес страсть своего президента Кун-Хи Ли к автомобилям и в конце концов была ликвидирована. В целом же корпорация *Samsung* чувствует себя как нельзя лучше и активно старается потеснить *Sony* на мировом рынке. Вопрос о том, как *Samsung* будет решать проблему профессионального управления в условиях классического корейского «чебола», пока остается открытым.

Johnson & Johnson понадобилось несколько лет, чтобы вернуть себе долю рынка, которую она потеряла, когда компании *Guidant*, *Medtronic* и *Boston Scientific* предложили кардиологам стенты второго поколения. В настоящий момент, как мы уже говорили в главе 3, J&J готовится представить потребителям принципиально новый, выделяющий лекарственные вещества стент. Очень скоро кардиологи, медицинские центры (и инвесторы!) смогут увидеть, чему научила компанию пережитая ею катастрофа.

Не всем организациям хватает жизненных сил для того, чтобы оправиться после столь губительных ошибок, как те, о которых шла речь в этой книге. Тем не менее среди изученных нами компаний есть и такие, которые добились в этом потрясающих успехов. Эти компании объединяет то, что своим возрождением все они обязаны вновь назначенным руководителям. Боб Экерт, сменивший на посту генерального директора *MaPeЦжил* Барад, быстро избавился от *The Learning Company*, сократил расходы, поумерил гордыню руководящей верхушки и заставил фирму вновь сосредоточить внимание на ключевых продуктах и торговых марках. *Fruit of the Loom*, опекаемая *Lazard Freres*, вернула в кресло главного операционного директора Боба Холланда (он ушел в отставку еще во времена правления Уильяма Фарли), закончила перенос производственных мощностей за пределы Соединенных Штатов и вышла из «минуса», увеличив размер получаемых прибылей на 400 млн. долларов. Наградой за успешно проведенную реорганизацию стало принятое в 2002 году компанией Уоррена Баф-

фетта *Berkshire Hathaway* решение заплатить за *Fruit of the Loom* 930 млн. долларов. *Oxford Health Plans* пригласила опытного руководителя Норма Пэйсона, и он помог ей разобраться с проблемами, вызванными сбоями компьютерной системы, жалобами потребителей и недовольством регулирующих органов (27). Карлос Госн удержал *Nissan* от падения в пропасть, совершив то, что многие считают самым впечатляющим примером глобального оздоровления предприятия. И наконец, после ухода братьев Саатчи на посту генерального директора *Saatchi & Saatchi* сменилось несколько человек. В настоящее время вернувшее себе звание мировой рекламной империи агентство возглавляет Кевин Роберте.

Несколько компаний до сих пор находятся в процессе санации, и пока не совсем понятно, ожидает ли их светлое будущее. В пяти из них — *Rite Aid*, *Tyco*, *Snow Brand Milk*, *AMP* и *Ford* — восстановлением заняты новые генеральные директора; причем главы *Rite Aid* и *Tyco* в первые месяцы своего вступления в должность большую часть рабочего времени тратили на то, чтобы привести финансовую отчетность в состояние, хоть сколько-нибудь отвечающее требованиям общепринятых норм бухгалтерского учета, а руководители *Snow Brand Milk*, *AMP* и *Ford* — на то, чтобы вернуть компании доверие потребителей.

Кроме *Ford*, с застарелыми проблемами пытаются разобраться еще два автогиганта. Немало лет прошло с тех пор, как Роджер Смит пытался освободить заводы *General Motors* от рабочих, однако рыночная конъюнктура по большому счету остается прежней. Несмотря на некоторую стабилизацию, достигнутую при генеральном директоре Ричарде Уагонере, *GM* продолжает медленно сползать вниз по спирали. Во главе второй компании — *Daimler-Chrysler* — и по сей день стоит Юрген Шремпп. Учитывая солидную стоимость приобретения *Chrysler* и гигантские убытки, которые немцы несли в первое время после заключения сделки, трудно сказать, подтвердится ли когда-нибудь финансовая целесообразность этого слияния.

После скандала, связанного с приобретением акций *ImClone*, в результате которого *Bristol-Myers Squibb* потеряла 1,1 млрд. долларов, *BMS* продолжает оставаться объектом критики средств массовой информации. В последнее время поводом для такой критики были проблемы с инвентаризацией и предполагаемые махинации с бухгалтерской отчетностью. Эти махинации должны были помочь компании выполнить завышенные планы по росту доходов, которые наметил бывший генеральный директор Чарльз Хеймбольд-младший (28). Что касается *ImClone*, то до сих пор неясно, получит ли препарат «Эрбитукс» в конце концов одобрение Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и меди-

каментов. Бывший генеральный директор *ImStone* Сэм Уоксал признал себя виновным сразу в нескольких правонарушениях.

Иногда компании, сумевшие вернуться на свой основной рынок в качестве ключевых игроков, тем не менее продолжают испытывать на себе влияние допущенных когда-то ошибок. Наглядным примером этого служит *Motorola*. На протяжении последних пяти лет рыночная доля компании в секторе сотовых телефонов не поднималась выше 20 процентов, притом что в середине 90-х она составляла целых 60 процентов. *Motorola* до сих пор расплачивается за свои старые ошибки. Она по-прежнему сильно отстает от лидера отрасли, финской компании *Nokia*, на мировом рынке сотовых телефонов, но уже близка к тому, чтобы встать с ней вровень на рынке США. Чтобы не допустить повторения прошлых ошибок, *Motorola* усилила корпоративный контроль за деятельностью отдельных подразделений, вернулась к первоосновам, сфокусировавшись на желаниях реальных потребителей, и вернула себе то, что когда-то было важной отличительной чертой компании — дух здоровой неудовлетворенности (29).

Судьба другого проекта *Motorola*, окончившегося для компании неудачей, являет собой пример совершенно другого рода. Как мы уже указывали во второй главе, *Indium* была заново капитализирована и специализируется теперь на предоставлении услуг спутниковой телефонной связи военным, а также клиентам, занятым в морской, нефтяной и авиационной отраслях, которые не всегда имеют доступ к телекоммуникациям наземного базирования. Новые собственники, заплатившие 25 млн. долларов за активы, создание которых обошлось в пару сотен раз дороже, по всей видимости, сумели в конце концов найти выигрышную формулу для *Indium*. Есть все основания полагать, что компания, которая отказалась от притязаний на гегемонию и сосредоточилась на целевом обслуживании определенной рыночной ниши, найдет достаточно клиентов для того, чтобы оправдать сделанные инвестиции.

Несколько труднее понять, что именно происходит в данный момент с *Levi Strauss*, в силу ее естественной большей закрытости как частной компании. Ясно одно: длительное пребывание фирмы в собственности одной семьи стало для *Levi* источником многих проблем. Тем не менее компания по-прежнему остается семейным предприятием. То же самое можно сказать и о *Barneys*, которую в середине 90-х основательно обобрал клан Прессманов. После случившегося в 1996 году банкротства Прессманы затеяли драку за право обладания остатками бывлой роскоши. Умирая, Фред Прессман (отец Боба и Джина — тех самых братьев Прессман, под управлением которых *Barneys* превратилась в банкрота) подчеркнул в своем завещании: «Настоящим я отказываю моему сыну Роберту Л. Прессману в ка-

ком-либо обеспечении, имея для того веские и основательные причины». Позднее, в 2000 году, дочери Фреда отсудили у своего брата Боба 11 млн. долларов, на что он ответил им встречным иском. Похоже, эта история пока далека от развязки (30).

Конец карьеры автопромышленника для Джона Де Лореана наступил, когда он был арестован за отмывание денег и торговлю наркотиками. В 1986 году, однако, его признали невиновным, поскольку обнаружилось, что арестовывавшие его федеральные агенты нарушили правила проведения спецопераций. Проблемы с законом, впрочем, продолжали преследовать Де Лореана; в 1999 году он объявил себя банкротом. Есть сведения, что теперь он планирует заняться продажей дорогих часов. Слухи о возможном возвращении Де Лореана в прославивший его когда-то автобизнес не утихают и по сей день.

Есть в нашем списке и такие случаи, когда сама организация прекратила свое существование, а ее руководители остались на плаву и продолжили свой путь по дорогам бизнеса. Нет больше компании LTCM, но как минимум двое из ее бывших руководителей стали основателями новых хеджинговых фондов. Моссимо Джаннулли снова стал генеральным директором названной его именем компании, и неважно, что штат этой фирмы состоит всего из восьми человек. Моссимо наконец осознал, что он не умеет производить или продавать одежду, пусть даже и самую модную, и теперь его перевоплотившаяся компания стала лицензиаром американской торговой сети *Target* и канадской *Hudson's Bay Company*. Можно сказать, что у этой истории — счастливый конец: *Massimo* разрабатывает модели по заказу *Targets* эксплуатирует остатки своей былой славы. Вряд ли кого-то удивит тот факт, что и старший «родственник» *Massimo* из Южной Калифорнии — *L.A. Gear*, возрождаясь после катастроф середины 90-х, избрал ту же самую стратегию. Впрочем, в отличие от *Massimo*, компанией *L.A. Gear* управляют теперь вовсе не те люди, которые когда-то привели ее к банкротству.

И наконец, *Boston Red Sox*. Проблемы с расовой интеграцией стали историей давно прошедших дней, и среди членов организации не осталось непосредственных участников или свидетелей тех событий. Вопреки появляющимся время от времени инсинуациям, клуб полностью избавился от наследия прошлого и искоренил расовую дискриминацию. Тем не менее история *Red Sox* служит ярким примером иррационального поведения, которое в самых разных обликах проявлялось у многих изученных нами компаний.

Когда около шести лет назад мы начинали наше исследование, трудно было предположить, что отказ *Boston Red Sox* осуществлять набор афро-

американцев в состав своих бейсбольных команд может стать символом многих губительных ошибок, которые допускают компании, работающие в самых разных отраслях и самых разных частях света. И конечно, никто не знал того, что шумные скандалы, ознаменовавшие начало нового века — *Enron*, *WorldCom*, *Tyco*, *Adelphia*, *ImClone*, — уходят своими корнями в ту же почву, что и трудности *Boston Red Sox*, и проблемы таких уважаемых компаний, как *Johnson & Johnson*, *Motorola*, *Rubbermaid*, *Sony* или *Mattel*. Но оказалось, что в каждом из этих случаев мы имеем дело с одними и теми же смертельными недугами, которые зарождались, постепенно поражали всю организацию и в конце концов становились причиной громких провалов и разрушительных катастроф.

Что приводит умных руководителей к провалу? Создание организаций, которые неправильно оценивают окружающий мир и свое положение в этом мире и старательно отгораживаются от реальности, не желая внести в свои представления никаких корректив; организаций, в которых нарушены механизмы управления информацией, рисками и людьми; организаций, в которых губительные привычки возглавляющих их людей обостряют все вышеперечисленные проблемы. То, что со стороны выглядит иррациональным и необъяснимым, кажется руководителям, попадающим в выявленные нами ловушки, совершенно естественным и разумным. Умные руководители, о которых мы рассказывали в нашей книге, не думали, что ведут свои организации по дороге в никуда, и, однако, именно это они и делали, потому что не видели того, как внутри их компаний зарождается и созревает будущая катастрофа. Мы надеемся, что эта книга поможет умным руководителям вовремя заметить надвигающуюся опасность и избежать многих ошибок. Мы надеемся, что она поможет инвесторам разобраться, почему некоторые из их инвестиций не принесли им прибыли. Мы надеемся, что с ее помощью люди смогут лучше понять, как работают и развиваются организации. Кто знает — может быть, в будущем году *Red Sox* и сумеет стать чемпионом?

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ ПРИНИМАЮТ ОШИБОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Следует, вероятно, признать правоту критиков, которые отмечают, что *IBM* могла бы заключить с *Microsoft* эксклюзивный договор о поставках или вообще потребовать за франшизу на операционную систему пакет акций *Microsoft*. *IBM* не воспользовалась ни одной из этих возможностей, несмотря на то что, по сообщениям, Билл Гейтс был готов заплатить за получение этого контракта акциями своей компании.

2. Компания *Boo.com* имела офисы в нескольких городах Европы, однако большая часть ее сотрудников работала именно в Соединенном Королевстве.

ГЛАВА 2. ПРОВАЛИВШИЕСЯ НАЧИНАНИЯ

1. Бернштейн, Дэниел, и Клайн, Дэвид, *Superhighway Road Warriors*, *New-York: Dutton/Plume*, 1995.

2. Хилл, Г. Кристиан, и Ямада, Кен, «*High-Tech Stakes: Five Electronics Giants Hope General Magic Will Turn the Trick*», *The Wall Street Journal*, 8 февраля 1993 года, стр. А1.

3. Хилл, Г. Кристиан, и Ямада, Кен, «*High-Tech Stakes: Five Electronics Giants Hope General Magic Will Turn the Trick*», *The Wall Street Journal*, 8 февраля 1993 года, стр. А1.

4. Футрел, Дэвид, «*Down and Out*», *UPSIDE Today*, 2 августа 1993 года, стр. 40.

5. Футрел, Дэвид, «*Down and Out*», *UPSIDE Today*, 2 августа 1993 года, стр. 40. Эта рекламная машина не заржавела и до сих пор. Не далее как в 2001 году в разговоре с нами один из старших менеджеров компании заявил: «Вполне естественно некоторое высокомерие со стороны того, кого

признают лучшим. Нам нужно учитывать это и уметь его укрощать. Мы знаем, что мы являемся лучшими».

6. *PR Newswire*, пресс-релиз *Palm*, 18 декабря 2002 года, <http://pressroom.palm.com/InvestorRelations/PubNewsStory.aspx?partner=MzgOT1PMU1BPT1OJFkEQUALSTO&product=MzgwU1ZJPVakWoeQUALSTOEQUALSTO&storyId=77961>.

7. Беседа с Хершелем Шостеком, председателем правления и президентом *Herschel Shosteck Associates* — консалтинговой фирмы, специализирующейся в области телекоммуникаций, 6 февраля 2002 года.

8. Коли, Лесли, «*Indium's Downfall: The Marketing Took a Back Seat to Science*», *The Wall Street Journal*, 18 августа 1999 года, стр. А3. Беседы с Хершелем Шостеком, председателем правления и президентом *Herschel Shosteck Associates*, консалтинговой фирмы, специализирующейся в области телекоммуникаций, 19 февраля 2001 года и 6 февраля 2002 года.

9. Беседа с Джорджем Фишером, бывшим председателем совета директоров и генеральным директором *Motorola*, вышедшим на пенсию с поста председателя совета директоров и генерального директора *Eastman Kodak Company*, 12 июля 2001 года.

10. Харди, Квентин, «*Indium's Orbit: To Sell a World Phone, Play to Executive Fears of Being Out of Touch*», *The Wall Street Journal*, 4 июня 1998 года, стр. А1.

11. В мае 2000 года мы побеседовали с восемью корейскими менеджерами, три из которых работали в компании *Samsung*.

12. Общее число сотрудников значительно сократилось по сравнению с 1997 годом, когда оно составляло 267 тыс. человек; причиной стал экономический кризис в Азии и вызванная им структурная перестройка корпорации.

13. «*Making Its Mark on History*», *Business Korea*, 1997 год, стр. 35-36.

14. Ли, Чарлз С., «*Collision Course*», *Far Eastern Economic Review*, 1998 год, стр. 51-52.

15. Сон, Йонг-Ю, «*Samsung's Myth of Invincibility Crashes*», *Business Korea*, август 1999 года, стр. 20-23.

16. Ким, Чонг-Тэ, «*Samsung's Report Rattles the Auto Industry*», *Business Korea*, июль 1997 года, стр. 30-31.

17. Трис, Джеймс, «*Renault to Pump \$300 Million in Ailing Samsung*», *Automotive News* 19 июня 2000 года, стр. 65.

18. Ким, Хи-Сеоп, «*Samsung Carries Out Largest-Ever Promotion*», *Chosun Ilbo*, 11 марта 2001 года, <http://english.chosun.com/w21data/html/news/200103/200103110304.html>.

19. Андерз, Джордж, «*Co-founder of Borders to Launch Online Megagrocer*», *The Wall Street Journal*, 22 апреля 1999 года, стр. В1.

20. Шейхину был предоставлен опцион на покупку пятнадцати миллионов акций по цене 8 долларов за штуку. В первый же день торгов акции оправдали его ожидания: они продавались на 65 процентов дороже цены первоначального предложения, составлявшей 15 долларов за штуку. На момент закрытия торгов компания имела рыночную капитализацию в размере 7,9 млрд. долларов. «*Bagginggroceries*», *Forbes.com*, 18 октября 1999 года, <http://www.forbes.com/forbes/1999/1018/6410080a.print.html>.

21. Хелфт, Мигуэль, «*L Long, Strange Trip for Webvan*» в *Naples Daily News*, 29 июля 2001 года, <http://www.naplesnews.com/01/07/business/d658623a.htm>.

22. Некоторые специалисты, работавшие в *Webvan*, считают, что если бы вместо того, чтобы продолжать усложнять свою бизнес-модель, компания радикально сократила и упростила ее, у нее появились бы неплохие шансы на выживание. Это далеко не очевидный факт; так или иначе, грандиозная идея, которая лежала в основе концепции *Webvan* и вполне соответствовала общим настроениям времен интернет-бума, предполагала наличие героической бизнес-модели, отличающейся постоянным поиском новых путей развития.

23. Райн, Джон, «*Webvan Chairman, CEO Resigns*», *San Francisco Business Times*, 13 апреля 2001 года, <http://sanfrancisco.bcentral.com/sanfrancisco/stories/2001/04/09/daily50/html>.

24. Беседа с Леонардом Риджио, основателем и председателем правления *Barnes & Noble*, 30 января 2002 года.

25. В мае 2000 года мы побеседовали с восемью корейскими менеджерами, три из которых работали в компании *Samsung*.

26. Цитируется по статье «*Samsung's Myth of Invincibility Crashes*», автор - Сон, Янг-Ю, напечатано в *Business Korea*, август 1999 года, стр. 22-23. Вероятно, вполне логичным является выдвинутое исследователями предположение о том, что компании, во главе которых стоят их основатели или потомки этих основателей, с большей вероятностью имеют сравнительно слабые советы директоров. См. Ранфт, Аннет Л. и О'Нилл, Хью М., «*Board Composition and High-Flying Founders: Hints of Trouble to Come?*», *Academy of Management Executive*, 2001, 15 (1), стр. 126-138.

27. В мае 2000 года мы побеседовали с восемью корейскими менеджерами, три из которых работали в компании *Samsung*.

28. Мы не утверждаем, что все компании, основной пакет акций которых находится в собственности главного руководителя, обязательно попадают в такую ловушку; мы просто хотим отметить, что эта модель слишком широко представлена среди изученных нами компаний-неудачников. Таким образом, нельзя сказать, что если первое лицо вашей компании одновременно является и ее главным акционером, то катастрофа неизбежна;

но вероятность ошибки в таком случае значительно повышается. В седьмой главе мы обсудим, что можно сделать для снижения этого риска.

29. Беседа с Тони Хафманом, бывшим генеральным директором *Huffy Bicycle Company*, 14 апреля 2000 года.

30. Тилеон, Уитни, «*Stock Options' Perserve Incentives*», *The Motley Fool*, 3 апреля 2002 года, <http://www.fool.com/news/foth/2002/fotho20403.htm>.

31. Беседа с Майком Стерном, бывшим вице-президентом и главным юридическим советником *General Magic*, 7 февраля 2001 года.

32. Беседа с Марком Поратом, бывшим председателем совета директоров и генеральным директором *General Magic*, 16 апреля 2001 года.

33. Для того чтобы члены совета директоров могли понять друг друга, на каждое заседание совета приходилось приглашать пять переводчиков ООН.

34. В действительности *Indium* и по сей день не покинула этот мир. Группа частных инвесторов выкупила имущество компании, включая спутники и прочее оборудование, за смешную сумму в 25 млн. долларов. Правила игры существенным образом меняются, если ваши капиталовложения составляют всего 1/200 реальных затрат. Вместо того чтобы грезить о пятистах тысячах абонентов, новая *Indium Satellite* выбрала целевой сегмент, в который вошли армия США и крупные компании, занятые в сфере мореплавания, авиации и нефтедобычи, то есть потребителей, которые работают в суровых условиях и не могут полагаться на услуги традиционной сотовой связи.

35. Бак, Перл С. *What America Means to Me*, London: Meuthuen, 1994 год, стр. 101. Цитируется по книге: Ниренберг, Джерард, *Do It Right the First Time: A Short Guide to Learning from Your Most Memorable Errors, Mistakes and Blunders*, New York: John Wiley & Sons, 1996.

36. Будучи основным поставщиком *Iridium*, *Motorola* была прямо заинтересована в поддержании данного начинания «на плаву». В любом случае, по оценкам экспертов, даже с учетом денег, полученных за поставки товаров, *Motorola* в итоге потеряла на этом проекте более 1 млрд. долларов.

37. Тейлор III, Алекс, «*Boeing's Amazing Sonic Cruiser*», *Fortune*, 9 декабря 2002 года, стр. 169-176.

38. «*Bagging groceries*», *Forbes.com*, 18 октября 1999 года, http://www.forbes.com/forbes/1999/1018/6410080a_print.html.

39. Келлер, Джон, и Хупер, Лоуренс, «*General Magic Gives AT&T Edge, Despite Touting «Open» Standard*», *The Wall Street Journal*, 9 февраля 1993 года, стр. B6.

40. Беседа с Майком Стерном, бывшим вице-президентом и главным юридическим советником *General Magic*, 7 февраля 2001 года.

41. Цитата из автобиографического очерка председателя совета директоров *Samsung* Кун-Хи Ли «*Read the World, with Your Own Thinking*» (ноябрь 1997 года).

ГЛАВА 3. ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ

1. Фарнхэм, Алан, «*America's Most Admired Company*», *Fortune*,! февраля 1994 года, стр. 50-54.

2. К 1998 году три четверти всех ангиопластических операций проходили с использованием сосудистых эндопротезов; за один этот год пациентам было имплантировано более шестисот тысяч стентов.

3. Кэссак, Дэвид, «*In Stents, How the Mighty Are Falling - Fast*», *In Vivo*, январь 1998 года, стр. 1.

4. Беседа с Робертом Кроусом, председателем правления группы компаний и председателем всемирного правления *Cordis, Johnson & Johnson*, 27 апреля 2001 года.

5. Беседа с Рональдом Доллензом, генеральным директором *Guidant*, 16 февраля 2000 года.

6. J&J впоследствии выиграла крупный судебный процесс, предъявив компаниям *Boston Scientific* и *A. V.E.* (ныне структурное подразделение *Medtronic*) иск о нарушении патентного права. Однако выиграть подобный иск против *Guidant*, которая была и остается самым мощным конкурентом J&J на рынке сосудистых эндопротезов, компании так и не удалось.

7. Беседа с Робертом Кроусом, председателем правления группы компаний *Johnson & Johnson* и председателем всемирного правления *Cordis Franchise*, 17 сентября 2001 года.

8. Беседа со Стэнтоном Роу, бывшим руководителем высшего ранга, *JJIS (Cordis)*, 13 июня 2000 года.

9. Митчелл, Уилл, и Карим, Самина, «*Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector*», 1978-1995. Рабочий документ, *University of Michigan*, 1999 год.

10. Беседа со Стэнтоном Роу, бывшим руководителем высшего ранга, *JJIS (Cordis)*, 30 августа 2002 года.

11. Беседа со Стэнтоном Роу, бывшим руководителем высшего ранга, *JJIS (Cordis)*, 13 июня 2000 года.

12. Беседа с Рональдом Доллензом, президентом и генеральным директором *Guidant*, 16 февраля 2000 года.

13. Беседа с Доктором Эриком Тополем, руководителем отделения сердечно-сосудистой медицины, *The Cleveland Clinic Foundation*, 19 августа 2002 года.
14. Беседа с Робертом Кроусом, председателем правления группы компаний и председателем всемирного правления *Cordis, Johnson & Johnson*, 27 апреля 2001 года.
15. Ральф Ларсен, бывший генеральный директор *Johnson & Johnson*, отвечая на вопрос, заданный на ежегодном собрании акционеров, 22 апреля 1999 года.
16. Беседа с Робертом Кроусом, председателем правления группы компаний и председателем всемирного правления *Cordis* и *Johnson & Johnson*, 17 сентября 2001 года.
17. Беседа с Марвином Вудоллом, бывшим президентом *JJIS (Cordis)*, 1 октября 2002 года.
18. Беседа с Доктором Эриком Тополем, руководителем отделения сердечно-сосудистой медицины, *The Cleveland Clinic Foundation*, 19 августа 2002 года.
19. Беседа с Доктором Эриком Тополем, руководителем отделения сердечно-сосудистой медицины, *The Cleveland Clinic Foundation*, 19 августа 2002 года.
20. Пайпер, Линн, «*Guidant Corporation - Market Perform*», *Thomas Weisel Partners*, 22 октября 2002 года, стр. 2.
21. Беседа с доктором Брайаном Фертом, вице-президентом *Cordis Corporation* по вопросам медицины и экономики здравоохранения в странах мира, 6 сентября 2002 года.
22. Уоррен Флик, старший менеджер *Kmart*, цитируется по статье Клодии Дойч «*A Giant Awakens to Yawns*», *The New York Times*, 22 декабря 1996 года, стр. С1.
23. Йерак, Беки, «*Superstar Stumbles*», *Cleveland Plain Dealer*, 9 июля 1995 года, стр. Н1.
24. Дойч, Клодия, «*A Giant Awakens to Yawns*», *The New York Times*, 22 декабря 1996 года, стр. С1.
25. Дэвид Гиббонз, президент *Rubbermaid's Home Product Unit*, цитируется по статье «*Walking a Tightrope*», *Cleveland Plain Dealer*, 15 сентября 1996 года, стр. 11.
26. Колвин, Джефффри, «*How Rubbermaid Managed to Fail*», *Fortune*, 23 ноября 1998 года, стр. 32.
27. Беседа с Дэвидом Клэттом, президентом *The Rubbermaid Group of Newell Corp.*, 31 октября 2001 года.

28. Беседа с Робертом Галвином, бывшим генеральным директором *Motorola Corporation*, 21 мая 1999 года.

29. Крокетт, Роджер, «*How Motorola Lost Its Way*», *Business Week*, 4 мая 1998 года, стр. 140.

30. Беседа с Эмилио Эчаве, президентом Восточной зоны *AT&T Wireless Services*, 20 октября 1999 года.

31. Беседа с Биллом Оберлинком, бывшим президентом юго-восточного отделения *McCaw Cellular Communications*, 1 декабря 1999 года.

32. Три человека, которым довелось занимать пост генерального директора, - Гари Тукер (беседа от 5 июля 2001 года), Джордж Фишер (беседа от 12 июля 2001 года) и Роберт Галвин (беседа от 21 мая 1999 года), - говорили нам о том, что *Motorola* «находилась на переднем крае разработки цифровых технологий». Следовательно, причины провала в секторе сотовой телефонии заключались вовсе не в отставании технологического развития, а в том, что компания отказалась от воплощения новых идей и не захотела менять свои планы, несмотря на то что имела для этого все возможности.

33. Беседа с Биллом Оберлинком, бывшим президентом Юго-восточного отделения *McCaw Cellular Communications*, 1 декабря 1999 года.

34. Беседа с Робертом Галвином, бывшим председателем правления и генеральным директором *Motorola Corporation*, 21 мая 1999 года.

35. Есть скрытая ирония в использовании именно этого эпитета — не примиримые. Безусловно, он хорошо подчеркивает разобщенность отдельных подразделений компании и их неумение сотрудничать. Вместе с тем Роберт Галвин, бывший генеральный директор компании, отмечал, что именно отсутствие разногласий и борьбы мнений среди высших руководителей подразделения сотовой телефонии, а также между руководителями корпоративного и дивизионального уровней лежит в основе проблем, постигших сотовый бизнес *Motorola* в середине 90-х годов (беседа от 18 декабря 2002 года).

36. Беседа с Робертом Галвином, бывшим генеральным директором *Motorola Corporation*, 21 мая 1999 года.

37. Беседа с Робертом Галвином, бывшим генеральным директором *Motorola Corporation*, 21 мая 1999 года.

38. *Herschel Shosteck Associates, Ltd.*, Уитон, штат Мэриленд (www.shosteck.com).

39. Доля мирового рынка компании, вероятно, достигла своей нижней отметки в 2000 году, когда она опустилась до 15 процентов. К концу 2002-го она превысила 20 процентов, в то время как рыночная доля компании *Nokia* приблизилась к 40 процентам.

40. На руку компании играет тот факт, что нынешний лидер рынка *Nokia* уже демонстрирует симптомы той самой болезни, которая в свое время подкосила *Motorola*. Несколько из работающих в секторе сотовой связи специалистов, с которыми нам довелось поговорить, обратили наше внимание на то, что, блаженствуя на вершине рыночного рейтинга, *Nokia* по степенно начинает проявлять признаки самонадеянности и самоуверенности.

41. Цитаты, для которых не указано авторство, почерпнуты из бесед с сотрудниками компании *Motorola* и другими источниками, которые пожелали остаться неизвестными.

42. Беседа с Гари Тукером, бывшим генеральным директором *Motorola*, 5 июля 2001 года.

43. Беседа с Робертом Галвином, бывшим генеральным директором *Motorola*, 18 декабря 2002 года.

44. Такман, Барбара, *The March of Folly, New York Ballantine Books*, 1984.

45. Джаффе, Грег, и Рикс, Томас, «*Of Men and Money: How the Pentagon Often Wastes Both*», *The Wall Street Journal*, 22 сентября 1999 года, стр. A1.

46. Грали, Брайан, и Смит, Ребекка, «*Anatomy of a Fall: Keys to Success Left Kenneth Lay Open to Disaster*», *The Wall Street Journal*, 26 апреля 2002 года, стр. 1.

47. Пирсон, Эндрол, «*Tough-Minded Ways to Get Innovative*», *Harvard Business Review*, май — июнь 1988 года, стр. 100.

48. Беседа с Тони Хафманом, бывшим генеральным директором *Huffy Bicycle Company*, 14 апреля 2000 года.

49. Кроун, Джудит, и Коулман, Гленн, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt, 1996, стр. 2-3.

50. Атчисон, Сандра, «*Pump, Pump, Pump at Schwinn*», *Business Week*, 23 августа 1993 года, стр. 79.

ГЛАВА 4. СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

1. Деоган, Никил, и Липин, Стивен, «*Deals & Deal Makers: Big Mergers of 90s Prove Disappointing to Shareholders*», *The Wall Street Journal*, 30 октября 2000 года, стр. C1.

2. Раттнер, Стивен, «*Mergers: Windfalls or Pitfalls?*», *The Wall Street Journal*, 11 октября 1999 года, стр. A22.

3. Хайдей, Джеффри Л., «*Most Mergers Fail to Add Value, Consultants Find*», *The Wall Street Journal*, 12 октября 1998 года, стр. B91.

4. Дженсен, Майкл, и Рубак, Ричард, «*The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*», *Journal of Financial Economics*, (1983, #11, стр. 5-50.
5. Динер, Б., «*Mega-Deals Stifle Shares, Survey Implies*», *Dallas Morning News*, 30 ноября 1999 года, стр. D1, D6.
6. Беседа со старшим менеджером крупной фармацевтической компании, 11 января 2000 года.
7. Следует признать, что и стратегии роста, не предусматривающие поглощений, — создание альянсов и внутреннее развитие, также не дают сто процентной гарантии успеха. Тем не менее обобщенные итоги по слияниям и поглощениям дают повод для беспокойства, а значит, стоит попытаться понять, что нужно и чего не нужно делать тому, кто принимает решение об участии в подобной сделке.
8. Беседа с Брайаном Бриггзом, вице-президентом подразделения по маркетингу и продажам, *Colonial Distributors*, 19 марта 2001 года.
9. Беседа с Уильямом Смитбургом, бывшим генеральным директором *Quaker Oats*, 18 января 2001 года.
10. Принс, Грег, «*Come Together*», *Beverage World*, декабрь 1995 года, стр. 50-54.
11. Беседа с Уильямом Смитбургом, бывшим генеральным директором *Quaker Oats*, 18 января 2001 года.
12. Беседы с Майклом Уэйнстайном, бывшим генеральным директором *Triarc Beverage Group*, 10 ноября 1999 года и 21 декабря 2000 года.
13. Бёрнз, Грег, «*Will Quaker Get the Recipe Right?*», *Business Week*, 5 февраля 1996 года, стр. 140-145.
14. Беседа с Брайаном Бриггзом, вице-президентом подразделения по маркетингу и продажам, *Colonial Distributors*, 19 марта 2001 года.
15. *Snapple* была куплена за 1,7 млрд. долларов и продана за 300 млн. долларов. Продажа позволила *Quaker* воспользоваться налоговой льготой, сэкономив ей 350 млн. долларов (она в какой-то мере скомпенсировала увеличение стоимости капитала, которое возникло после того, как из-за сделки со *Snapple* были проданы подразделения по производству сладостей и кормов для животных). Таким образом, по прошествии двух с половиной лет *Quaker* заплатила за свою ошибку приблизительно 1-1,5 млрд. долларов, в зависимости от того, как рассматривать вопрос о налогах и упущенную выгоду, возникшую после отчуждения торговых марок кормов для животных, прибыль от реализации которых после перехода в собственность *Heinz* увеличилась в два раза. Смитбург ушел в отставку вскоре после продажи *Snapple*, а в декабре 2000 года *Quaker* была приобретена компанией *PepsiCo*, которая расплатилась за нее своими акциями на сумму 13,4 млрд. долларов.

16. Беседа с Леонардом Маршем, одним из основателей *Snapple Beverage Group*-, 1 февраля 2001 года.

17. Гриффин, Нэнси, и Ким Мастере, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood*, New York: Simon & Schuster, 1996, стр. 190. .

18. Бета-формат получил широкое распространение среди производителей телевизионных программ, которые и по сей день пользуются им. Они ценят его за возможности, которые он предоставляет в плане осуществления специальных эффектов и редактирования.

19. Гриффин, Нэнси и Ким Мастере, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood*, New York: Simon & Schuster, 1996, стр. 196. Еще одной причиной, по которой *Sony* «создавала семью» не так активно, как это делала *Matsushita*, могло стать то, что в *Sony* многие считали, что *Matsushita* просто скопировала изобретение *Sony*. См. Ларднер, Дж., *Fast Forward*, New York: W. W. Norton, 1987, стр. 151-152.

20. Беседа с Питером Губером, бывшим генеральным директором *Sony Pictures*, 7 марта 2001 года.

21. «На каждом перекрестке Голливуда вам расскажут о безумных вспышках ярости [Питера], приступах раздражения и агрессии». Бойер, Питер, «*Hollywood Banzai*», *Vanity Fair*, февраль 1990 года, стр. 190.

22. Приз Академии киноискусств за фильм «Человек дождя» получил продюсер Марк Джонсон, который и одолжил его Губеру и Питерзу для фотографирования. Кляйн, Эдвард, «*Lost Tycoon*», *Vanity Fair*, май 1995 года, стр. 68.

23. Бойер, Питер, «*Hollywood Banzai*», *Vanity Fair*, февраль 1990 года, стр. 135.

24. 3,4 млрд. долларов денежной наличности, которая пошла в уплату за *Columbia*, плюс 1,4 млрд. долларов образовавшейся при покупке задолженности, 200 млн. долларов за *GPEC* и 500 с лишним млн. долларов на урегулирование претензий *Time Warner*. Сумма в 6 млрд. долларов приводится со слов Мики Шульхофа, которого цитирует в своей статье Эдвард Кляйн, «*Lost Tycoon*», *Vanity Fair*, май 1995 года, стр. 58.

25. Питерз был одним из очень немногих, кто согласился побеседовать с нами, но отказался дать согласие на публикацию своих высказываний.

26. Гриффин, Нэнси и Ким Мастере, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood*, New York: Simon & Schuster, 1996, стр. 320. Возмущение размерами компенсационных пакетов, которыми обеспечиваются высшие руководители, высказывают даже некоторые из топ-менеджеров. Когда 28 июня 2001 года мы разговаривали с председателем правления и генеральным директором *Hasbro, Inc.* Аланом Хас-

сенфельдом о компании *Mattel*, он, в частности, сказал: «Нет ничего хорошего в том, что люди то и дело получают незаслуженное вознаграждение... а в Голливуде это происходит изо дня в день. Хотел бы я работать в Голливуде и провалить свое дело. За поражение там платят больше, чем за успех».

27. С формальной точки зрения это было не совсем так. Губер сложил показатели *Columbia* и *Tri-Star* вместе; если бы *Disney* или *Warner* свели сборы, полученные всеми принадлежащими им производственными единицами, в одну графу, они опередили бы *Sony*.

28. Беседа с Майклом (Мики) Шульхофом, бывшим генеральным директором *Sony USA*, 28 марта 2001 года.

29. *Matsushita* ответила на сделку, совершенную *Sony*, приобретением МСА, и битва за контроль над производителями видеоматериалов закончилась патом.

30. Английский поэт Кристофер Лог написал стихотворение «*Come to the Edge*» в 1968 году в ознаменование пятидесятой годовщины со дня смерти французского поэта Гийома Аполлинера.

31. Беседа с Робертом Силертом, председателем правления *Saatchi & Saatchi United Kingdom*, 25 февраля 1999 года.

32. Беседа с Тамарой Инграм, бывшим генеральным директором *Saatchi & Saatchi United Kingdom*, 16 января 2001 года.

33. Беседа с Джимом Адлером, бывшим президентом и главным операционным директором *Saatchi & Saatchi Advertising Affiliates*, 20 января 1999 года.

34. Беседа с Джимом Адлером, бывшим президентом и главным исполнительным директором *Saatchi & Saatchi Advertising Affiliates*, 15 марта 2002 года.

35. Беседа с Робертом Силертом, председателем правления *Saatchi & Saatchi United Kingdom*, 25 февраля 1999 года.

36. Руководители *Saatchi & Saatchi* рассматривали возможность покупки *Philips & Drew*, однако в 1985 году в эти планы вмешался *Union Bank of Switzerland*, который приобрел британскую маклерскую контору. Эта информация стала достоянием общественности только после неудавшейся сделки с *Midland Bank*.

37. Мэрмонт, Марк, «*And Now... the Saatchi & Saatchi Bank?*», *Business Week*, 28 сентября 1987 года, стр. 92.

38. Мелчер, Ричард, «*A Deal That May Finally Satisfy the Saatchis*», *Business Week*, 26 мая 1986 года, стр. 60.

39. Беседа с Джимом Адлером, бывшим президентом и главным операционным директором *Saatchi & Saatchi Advertising Affiliates*, 15 марта 2002 года.
40. Беседа с Морисом Саатчи, опубликованная в статье Дарайуса Санаи «Mo/M&C: *An Interview with the Saatchi Who Talks (and Some Thoughts About the One Who Doesn't)*», *The Independent*, 12 апреля 2000 года, <http://www.independent.co.uk/story.jsp?story=40152>
41. Эти комментарии принадлежат людям, которые пожелали остаться неизвестными.
42. Эти комментарии принадлежат людям, которые пожелали остаться неизвестными.
43. Этот год стал особенно знаменательным для Мориса, который по решению британского премьер-министра Джона Мэйджера был удостоен звания пэра (теперь он стал лордом Саатчи).
44. Уэнц, Лорел, «*After a Stormy Beginning, M&C Saatchi Has Crafted Success in London, but the U.S. remains Elusive*», *Advertising Age*, 28 февраля 2000 года, стр. 24.
45. Санаи, Дарайус, «*Mo/M&C: An Interview with the Saatchi Who Talks (and Some Thoughts About the One Who Doesn't)*», *The Independent*, 12 апреля 2000 года, <http://www.independent.co.uk/story.jsp?story=40152>
46. Хансел, Сол, «*Dot-Corn Era Notions Guided a Huge Merger*», *The New York Times*, 19 июля 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/07/19/business/19MERG.html>.
47. Бернз, Грег, «*Will Quaker Get the Recipe Right?*», *Business Week*, 5 февраля 1996 года, стр. 140-145.
48. Беседа с Уильямом Смитбургом, бывшим генеральным директором *Quaker Oats*, 18 января 2001 года.
49. Беседа с Майклом Уэйнстайном, бывшим генеральным директором *Triarc Beverage Group*, 10 ноября 1999 года.
50. Беседа с Уильямом Смитбургом, бывшим генеральным директором *Quaker Oats*, 18 января 2001 года.
51. Ланьядо, Лучетт, «*Hospital Mergers: Indications of Severe Trauma*», *The Wall Street Journal*, 14 мая 1999 года, стр. B1.
52. Эндриюз, Эдмунд Л., «*DaimlerChrysler's Chief Defends His Strategy*», *The New York Times*, 2 декабря 2000 года (<http://www.nytimes.com/2000/12/02/business/02DAIM.html>).
53. Грабб, Томас М., и Лэм, Роберт Б., «*Exploiting Opportunities When Your Rivals Merge*», *Across the Board*, 36 (1), стр. 22.
54. Натан, Джон, *Sony: The Private Life*, Boston: Houghton Mifflin, 1999, стр. 214-215.

55. Хэйвард, Мэтью, и Хэмбрик, Дональд, «*Explaining Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris*», *Administrative Science Quarterly* (1997), 42, стр. 103-127.

ГЛАВА 5. ПО ПУТИ ОШИБОК: СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ ЗАВОДЯТ В ТУПИК

1. В беседах с нами этот факт упомянули по крайней мере два бывших ответственных руководителя *Wang Labs*.

2. Кенин, Чарльз, *Riding the Runaway Horse: The Rise and Decline of Wang Laboratories, Boston: Little, Brown, 1997*, стр. 103-104.

3. Беседа с Фредом Вангом, бывшим президентом и главным исполнительным директором *Wang Labs*, 7 августа 2001 года.

4. Беседа с бывшим менеджером *Wang Labs*, 26 марта 2001 года. Кенин, Чарльз, *Riding the Runaway Horse: The Rise and Decline of Wang Laboratories, Boston: Little, Brown, 1992*.

5. Нэш, Ким, «*Not Fred's Fault*», *Computer World*, 17 февраля 1992 года, стр. 69.

6. Ванг даже снял акции *Wang Labs* с котировки на Нью-Йоркской фондовой бирже из-за того, что ему не разрешили продавать особые, не имеющие права голоса акции *Wang Laboratories*. После этого *Wang* стала работать с Американской фондовой биржей.

7. Балкли, Уильям М., «*Wang Labs Unveils Debt Restructuring, Can Begin to Deal with Other Crises*», *The Wall Street Journal*, 22 августа 1989 года, стр. 1.

8. «*Why Have the Brands Been Falling?—Snow Brand and Sogo*», *Sankei Shimbun*, 2000, <http://www1.plala.or.jp/hico-net/docu/document.htm>.

9. «*Why Have the Brands Been Falling?—Snow Brand and Sogo*», *Sankei Shimbun*, 2000, <http://www1.plala.or.jp/hico-net/docu/document.htm>.

10. «*Snow Brand Low-Fat Milk; Staphylococcus Aureus Was Found in the Manufacturing Process*», *Mainichi Shimbun Daily*, 1 июля 2000 года, <http://www12.mainichi.co.jp/news/searchnews/860298/90e188f393fb8bc6814090bb91a28dH92f682c982a082e9-y«4html>.

11. Голден, Дэниэл, Мэрмонт, Марк, и Армстронг, Дэвид, «*How Tyco Pushed ADT Dealers into Poor Areas to Boost Growth*», *The Wall Street Journal*, 15 ноября 2002 года, <http://online.wsj.com/article/0.,SB1037311502971480828,00.html?mod=home%5Fpage%5Fone%5Fus>.

12. Хониг, Дональд, *Baseball America*, New York: Macmillan Publishing, 1985, стр. 250.

13. Рэйдер, Бенджамин, *Baseball: A History of America's Game*, Urbana, IL: University of Illinois Press, 1992, стр. 149.

14. Маршалл, Уильям, *Baseball's Pivotal Era: 1945-1951*, Lexington, KY: University Press of Kentucky, 1999, стр. 123.

15. Холберстам, Дэвид, *Summer of 49*, New York: William Morrow and Company, 1989, стр. 184-185.

16. Двадцать пятого октября 2000 года у нас состоялась весьма увлекательная беседа с бывшим генеральным директором *Boston Red Sox* Джоном Харрингтоном. По его словам, «владельцы стремились найти оптимальное решение и «остановились на том, что Робинсон подпишет контракт с *Dodgers* и будет играть в ее базовой команде в Монреале, потому что в Луисвилле ему пришлось бы столкнуться с враждебным приемом со стороны местного населения. Однако Гленн Стаут и Ричард Джонсон в своей недавно вышедшей книге (*Red Sox Century*, New York: Houghton Mifflin, 2000, стр. 290-291) указывают, что клуб *Red Sox* имел в своем составе команды низшей лиги, кроме того, он мог бы сдать этих игроков в аренду другим клубам: — в те времена такая практика была очень распространенной.

17. Холберстам, Дэвид, *Summer of 49*, New York: William Morrow, 1989, стр. 185-186.

18. Клуб *Red Sox* заключил контракты и с другими игроками афро-американского происхождения, но никто из них так и не попал в команду высшей лиги.

19. Цитата приводится по тексту статьи Гордона Идса «*Final Frontier — He Broke Last Color Line: Boston's*», *Boston Globe*, 23 февраля 1997 года, стр. С1.

20. Эти результаты были статистически проконтролированы с учетом других факторов, влияющих на соотношение побед и поражений, и являются достоверными вне зависимости от таких показателей, как посещаемость домашних игр (от которой зависит шкала заработной платы), численность местного населения (а значит, и величина рынка) и качество игры в предыдущем году (хронологические колебания).

21. В книге *Red Sox Century* историки бейсбола Гленн Стаут и Ричард Джонсон (New York: Houghton Mifflin, 2000) убедительно доказывают, что нежелание осуществлять расовую интеграцию оказало на качество игры команды более пагубный эффект, чем даже знаменитое «проклятье Бамбино».

22. Стаут, Гленн, и Джонсон, Ричард, *Red Sox Century*, New York: Houghton Mifflin, 2000. Впрочем, как выяснилось в ходе бесед с бейсбольными экспертами, это мнение разделяют далеко не все.

23. Иде, Гордон, «*Historian Rewrites Story of Sox «Curse»: Stout Says It's Race, Not Ruth*», *Boston Globe*, 26 ноября 2000 года, стр. С12.
24. Беседа с Филом Бентоном, бывшим президентом *Ford Motors*, 12 февраля 1999 года.
25. Беседа с Чарльзом МакЕльи, управляющим по товару, *General Motors*, 18 февраля 1999 года.
26. Беседа с Джозефом Спилманом, вице-президентом и генеральным управляющим отделения металлоконструкций *General Motors*, 10 мая 1999 года.
27. Беседа с Робертом Лутцем, вице-председателем *General Motors*, ранее занимавшим ответственные посты в компаниях *Chrysler* и *Ford*, 23 февраля 2001 года.
28. Ли, Альберт, *Call Me Roger*, Chicago: Contemporary Books, 1988, стр. 130.
29. Либерман, Марвин, и Дхаван, Раджив, «*Assessing the Resource Base of U.S. and Japanese Auto Producers: A Stochastic Frontier Production Function Approach*», рабочий доклад, *UCLA*, август 1999 года.
30. Вирсема, Маргарет, «*Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire*», *Harvard Business Review*, декабрь 2002 года, стр. 70–77.

ГЛАВА 6. БЛЕСТЯЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОШИБОЧНОГО ВИДЕНИЯ

1. Эта зарисовка представляет собой отчет об операции, проведенной в ходе вымышленной военной кампании. Подобные отчеты нам нередко приходится читать и в реальной жизни, и несмотря на возможные отличия в мелких деталях, основная сюжетная линия всегда остается неизменной.
2. Джорион, Филипп, «*How Long-Term Lost Its Capital*», *Risk Magazine*, сентябрь 1999 года, стр. 31-36.
3. Уорнер, Элисон, «*Behind the Hedges*», *The Banker*, ноябрь 1998 года, стр. 24.
4. Либерман, Марвин, и Монтгомери, Дэвид, «*First-Mover Advantages*», *Strategic Management Journal*, 1988, 9, стр. 41–58.
5. Маунт, Иан, «*Toys «R» Us: Beware the Giraffe*», www.ecompany.com, сентябрь 2000 года, стр. 162.
6. Анте, Спенсер, и Уэйнтрауб, Арлен, «*Why B2B Is a Scary Place to Be*», *Business Week*, 11 сентября 2000 года, стр. 34.

7. Герли, Уильям, «*If I Won Wins, Do Portals Lose?*», *Fortune*, 7 февраля 2000 года, стр. 190.
8. Возможно, лучшее обоснование этой концепции можно найти в книге Джеймса Брайана Куинна *Intelligent Enterprise* (New York: The Free Press, 1992).
9. Левин, Джошуа, *The Rise and Fall of the House of Barneys*, New York: William Morrow, 1999, стр. 58.
10. Беседа с Дэвидом МакЛохлином, бывшим генеральным директором *Togo Company*, 13 января 1999 года.
11. Десс, Грегори, и Пикен, Джозеф, «*Creating Competitive (Dis)advantage: Learning from Food Lion's Freefall*», *Academy of Management Executive* (1999), 13(3), стр. 97-111.
12. Барнетт, Крис, «*Success on a Shoestring; L. A. Gear; Company Profile*», *California Business*, октябрь 1988 года, стр. 44.
13. Дарлин, Деймон, «*Getting Beyond a Market Niche*», *Forbes*, 22 ноября 1993 года, стр. 106.
14. Деоган, Никил, и Липин, Стивен, «*Cautionary Tales: When Big Deals Turn Bad*», *The Wall Street Journal*, 8 декабря 1999 года, стр. C1.
15. Боу, Кристофер, «*Merck Withdraws from IPO of Unit*», *Financial Times*, 31 июля 2002 года, стр. 22.
16. Лабич, Кеннет, «*7s Herb Kelleher America's Best CEO?*», *Fortune*, 2 мая 1994 года, стр. 44.
17. Беседа с Хершелом Шостеком, президентом и председателем правления консалтинговой фирмы *Herschel Shosteck Associates*, 19 февраля 2001 года.
18. Стайнхойер, Дженнифер, «*Hip but Not Haughty at Barneys New York*», *The New York Times*, 25 августа 1998 года, стр. D1.
19. Беседа с Томом Трэверзом, вице-президентом по вопросам систем медицинского обеспечения, *Oxford Health Plans*, 19 января 1999 года.
20. Лоуэнстайн, Роджер, *When Genius Failed*, New York: Random House, 2000.
21. Уинслоу, Рон, и Андерз, Джордж, «*How New Technology Was Oxford's Nemesis*», *The Wall Street Journal*, 11 декабря 1997 года, стр. B1.
22. Сандерз, Лиза, «*Wall Street's Designer Dud*», *Business Week*, 20 января 1997 года, стр. 6.
23. Болл, Джефффри, Уайт, Джозеф Б., и Миллер, Скотт, «*Earnings at DaimlerChrysler Fall as Trouble at U.S. Division Piles Up*», *The Wall Street Journal*, 27 октября 2000 года, <http://interactive.wsj.com/articles/SB97260864082844555.htm>.

24. Моррисон, Дэвид, «Starbmst» *The New Republic*, 27 апреля 1992 года, стр. 21; Нимруди, Роза, «Star Wars' brain drain», *Financial World*, 27 мая 1986 года, стр. 72.
25. Скео, Энн Мари, «Army Places Gigantic Wager on Revamped Patriot Missile», *The Wall Street Journal*, 31 января 2003 года, стр. А1.
26. Беседа с Брайаном Бриггзом, бывшим вице-президентом подразделения по маркетингу и продажам, *Colonial Distributors*, 19 марта 2001 года.
27. Эндриюз, Эдмунд Л., «DaimlerChrysler's Chief Defends His Strategy», *The New York Times*, 2 декабря 2000 года, <http://www.nytimes.com/2000/12/02/business/02DAIM.html>.
28. Финкельштейн, Сидни, «Internet Startups in the New Economy: So Why Can't They Win?», *Journal of Business Strategy* (июль/август 2001 года), 22 (4), стр. 16-21.
29. Франклин, Стивен, «Farley's Fruit: A Firm in Ruins», *Chicago Tribune*, 9 января 2000 года, стр.1.

ГЛАВА 7. ИЛЛЮЗИЯ СОВЕРШЕНСТВА

1. Лоуэнстайн, Роджер, *When Genius Failed*, New York: Random House, 2000, стр. 33-34.
2. Краун, Джудит, и Коулман, Гленн, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt, 1996, стр. 2-3.
3. Манк, Нина, «How Levi's Trashed a Great American Brand», *Fortune*, 12 апреля 1999 года, стр. 85.
4. Хилл, Сюзетт, «Levi Strauss: The American Icon Revolution», *Apparel Industry Magazine*, январь 1999 года, стр. 66-69.
5. Лант, Милликен и Батра, «The Role of Managerial Learning and Integration in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Investigation», *Strategic Management Journal* (1992), 13, стр. 585—608; Майер, Гоуз и Брукс, «Organizations reacting to hyperturbulence» в книге Губера и Глика *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press, 1993, стр. 66-111; Миллер и Чен, «Sources and Consequences of Competitive Inertia», *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39, стр. 1-23.
6. Грив, «Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, (1998), 43, стр. 58-86.
7. Левин, Джошуа, *The Rise and Fall of the House of Barneys*, New York: William Morrow, 1999, стр. 201.

8. Шульц, Говард, и Янг, Дори Джоунз, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, New York: Hyperion, 1997, стр. 167.
9. Залезник, Авраам, *The Managerial Mystique*, New York: Harper & Row, 1989.
10. Бритт, Ресе, и ДеТар, Джеймс, «*Sanders' Reign at AMD: Tales of Merriment, Woe*», *Investor's Business Daily*, 30 июня 1999 года, стр. A6ff.
11. Фиалка, Джон, «*Fear of a Different Sort of Infiltrator Paralyzes U.S. Nuclear Project*», *Wall Street Journal*, 20 декабря 1999 года, стр. A1.
12. Стром, Стефани, и Стайнхойер, Дженнифер, «*Haughty Couture*», *The New York Times*, 21 января 1996 года, раздел 3, стр. 1.
13. Стивенс, Тим, «*Deja Blue*», *Industry Week*, 17 ноября 1997 года, стр. 82.
- Н. Ситкин, Сим, «*Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses*», *Research in Organizational Behavior*, 14, стр. 231-266.
15. Стайн, Николас, «*The Rise and Fall of Chiquita Banana: How a Great American Brand Lost Its Way*», *Fortune*, 26 ноября 2001 года, стр. 182.
16. Йейтс, Брок, *The Decline and Fall of the American Automobile Industry*, New York: Empire Books, 1983, стр. 80.
17. Парьетти, Джефф, *The Book of Truly Stupid Business Quotes*, New York: Harper-Collins, 1997, стр. 87.
18. Роб Баскин, представитель по связям с общественностью компании *Coca-Cola*; цитируется по статье Констанс Хейз, Алана Коуэлла и Крэйга Уитни «*A Sputter in the Coke Machine*», *The New York Times*, 30 июня 1999 года, стр. C1.
19. Маркус, Берни, и Бланк, Артур, при участии Боба Андельмана, *Built from Scratch: How a Couple of Regular Guys Grew the Home Depot from Nothing to \$30 Billion*, *New York: Times Business*, 1999. По мере роста *Home Depot*, и в особенности после того как компанию покинули ее основатели, поддерживать подобный настрой стало труднее. Вопрос о том, сможет ли компания сохранить скромность в вопросах самооценки, остается открытым; однако несомненно, что именно эта черта в значительной степени способствовала тому, что *Home Depot* добилась огромного коммерческого успеха.
20. Вереспей, Майкл, «*Michael Dell's Magic*», *Industry Week*, 16 ноября 1998 года, стр. 57.
21. Интервью с Биллом Гейтсом, «*Visionary-in-Chief: A Talk with Chairman Bill Gates*», *Business Week*, 17 мая 1999 года, стр. 114.
22. МакКормак, Джордж, «*Zeroing in on Safety Excellence — It's Gooc, Business*», 27 мая 1999 года, [http://www/dupont.com](http://www.dupont.com).

23. Беседа с Дэвидом Клэттом, президентом *The Rubbermaid Group of Newell Corp.* 31 октября 2001 года.

24. Стивенз, Тим, «*Deja Blue*», *Industry Week*, 17 ноября 1997 года, стр. 86.

25. Эйзенхардт, Кэйтлин М., «*Survival of the Swiftest*», *Red Herring*, апрель 2000 года, стр. 380.

26. Нельзя не отметить, что, в отличие от *Indium*, проект *ZapMail* был немедленно свернут, как только стало очевидно, что факсимильные аппараты становятся стандартным офисным оборудованием. Беседа с Фредом Смитом, генеральным директором *FedEx*, 20 октября 1999 года.

27. Лабарр, Полли, «*Screw Up, and Get Smart*», *Fast Company*, ноябрь 1998 года, стр. 58.

28. Аргоут, Линда, *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

ГЛАВА 8. ОТСЛЕЖИВАЯ ПОТЕРЯННЫЕ СИГНАЛЫ

1. Клетц, Тревор, *Lessons from Disaster: How Organizations Have No Memory and Accidents Recur*, Houston: Gulf, 1993.

2. *Public Broadcasting System*, «*Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires*», 30 декабря 1999 года, <http://www.pbs.org/nerds/index.html>.

3. *PR Newswire*, «*Nissan Charts Course for Global Turnaround Centered on U.S. Product Onslaught*», 11 января 1999 года.

4. Клетц, Тревор, *Learning from Accidents*, 2-е изд., Oxford, England: Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.

5. Маунт, Йан, «*Out of Control*», *Business 2.0*, август 2002, стр. 38-44.

6. Бернер, Роберт, и Мэрмонт, Марк, «*Fall of Rite Aid Chief Has Critics Wondering: Where Was the Board?*», *The Wall Street Journal*, 20 октября 1999 года, стр. A1.

7. Заявление для акционеров *Rite Aid*, *Global Disclosure Online*, 30 июня 1999 года.

8. Комо, Эд, исследователь-аналитик *Donaldson, Lufkin & Jenrette*, цитируется по статье Роберта Бернера и Марка Мэрмонта «*Fall of Rite Aid Chief Has Critics Wondering: Where Was the Board?*», *The Wall Street Journal*, 20 октября 1999 года, стр. A1.

9. Хилл, Мириам, «*Irresponsible Accounting Foibles Create Dire Situation for Rite Aid*», *Knight Ridder Tribune Business News*, 15 июля 2000 года.

Ю.Фэй, С., *The Collapse of Barings: Panic, Ignorance and Greed*, London: Arrow Business Books, 1996.

11. Стайн, Марк, «*The Risk Taker as Shadow: A Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank*», *Journal of Management Studies* (2000), 37, стр. 1215—1229.
12. Ферриз, Стивен, Джаганнатан, Марали, и Притчард, Адам, «*Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments: Corporate Performance and the Incidence of Securities Fraud*», рабочий доклад #99-013, University of Michigan, 1999.
13. Молленкамп, Кэррик, «*How Money Store Inspired a Big Change at First Union*», *The Wall Street Journal*, 25 июля 2000 года, <http://interactive.wsj.com/articles/SB964476110433642881.htm>.
14. Беседа с Кевином Робертсом, генеральным директором *Saatchi & Saatchi Worldwide*, 27 августа 2001 года.
15. Беседа со Стэнли Голтом, бывшим председателем правления и генеральным директором *Rubbermaid, Inc.* и *Goodyear Tire & Rubber Co.*, 15 мая 2001 года.
16. Копли, Фрэнк, *Taylor, Frederick W.: Father of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers, 1923.
17. Келлер, Марианн, *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors*, New York: William Morrow, 1989, стр. 106.
18. Тэйлор, Алекс, «*Can GM Remodel Itself?*», *Fortune*, 13 января 1992 года, стр. 32.
19. Келлер, Марианн, *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors*, New York: William Morrow, 1989, стр. 106.
20. Ли, Альберт, *Call Me Roger*, Chicago: Contemporary Books, 1988.
21. Крокетт, Роджер, «*How Motorola Lost Its Way*», *Business Week*, 4 мая 1998 года, стр. 140.
22. Джексон, Сэлли, «*Bruises in Barbieland*», *The Australian*, 7 декабря 1999 года, стр. 32.
23. Бэннон, Лиза, «*Goodbye Dolly: Mattel Tries to Adjust as «Holiday Barbie» Leaves Under a Cloud*», *The Wall Street Journal*, 7 июня 1999 года, стр. A1.
24. Компания *Lockheed Martin Astronautics*, которая отвечала за проектирование и изготовление космического аппарата, предоставила специалистам по навигации из *Jet Propulsion Lab (NASA)* все необходимые параметры в фунтах и дюймах. В *NASA* решили, что их английские коллеги использовали метрическую систему мер, и в своих расчетах принимали их за килограммы и сантиметры. Несмотря на бесчисленные проверки и строгий контроль качества, на этот факт никто так и не обратил внимания. Из-за этого спутник не вышел на заданную орбиту и сгорел в атмосфере Марса. Хольц, Роберт Ли, «*Mars Probe Lost Due to Simple Math Error*», *Los Angeles Times*, 1 октября 1999 года, стр. A1.

25. Торкалл, Бертил, *Leading by Design: The IKEA Story*, New York: Harper Business, 1999, стр. 35.
26. Диллон, Нэнси, и Симазко, Корки, «*The Little Piggies Went to Market*», *New York Daily News*, 9 июня 2002 года, стр.4.
27. Шпигель, Питер, «*Enron Collapse: The Fastow Factor*», *Financial Times*, 21 мая 2002 года, стр. 32.
28. Пискора, Бет, «*Art of the Steal: Dumped Tyco Chief Kozlowski Indicted*», *New York Post*, 5 июня 2002 года, стр. 35.
29. Маркой, Джерри, и Ананд, Гита, «*ImClone's Former CEO Pleads Guilty to Charges*», *The Wall Street Journal*, 16 октября 2002 года, <http://onlin.wsj.com/article/0,,SB1034692313191762636,00.htm?mod=article-outset-box>.
30. Дагас, Кристин, «*Employees' Faith in Enron Cost Them Dearly*», *USA Today*, 21 января 2002 года, стр. 1В.
31. Беседа со старшим менеджером *Daimler-Chrysler*, 24 сентября 2001 года.
32. Беседа с Робертом Лутцем, вице-председателем *General Motors*, ранее занимавшим ответственные посты в компаниях *Chrysler* и *Ford*, 23 февраля 2001 года.
33. Беседа с Бари Бертайгером, бывшим старшим вице-президентом *Motorola*, 13 июля 2001 года.

ГЛАВА 9. СЕМЬ ПРИВЫЧЕК ЛИДЕРОВ-РАЗРУШИТЕЛЕЙ

1. Хасс, Нэнси, «*The Ups and Downs of Massimo*», *Los Angeles Magazine*, июнь 1997 года, стр. 60.
2. Сандовал, Грег, «*Shaheen Defends Webvan Tenure*», *cNetNews.Com*, 23 апреля 2001 года, <http://news.cnet.com/news/0-1007-200-5702575.html>.
3. Хэтлстад, Люк, «*How Cabletron Failed*», *Red Herring*, октябрь 1999 года, стр. 98-104.
4. Левин, Дорон, *Incorrectable Differences: Ross Perot versus General Motors*, New York: Penguin Group, 1992, стр. 238.
5. Бритт, Рэсе, и Де Тар, Джеймс, «*Sanders' Reign at AMD: Tales of Merriment, Woe*», *Investor's Business Daily*, 30 июня 1999 года, стр. А6.
6. Хамбургер, Том, «*Enron Official Tells of «Arrogant» Culture*», *The Wall Street Journal*, 15 февраля 2002 года, стр. А3.
7. *Riley Chartered Accountants*, «*The Changing Retail World*», 11 февраля 2000 года, <http://www.rileycom.co.uk/rileycom/data/document/nsf/ID+View/B34A2B6F5A0605F802569>.

8. Беседа с одним из бывших руководителей *Rubbermaid*, 30 августа 2002 года.
9. Хэтлстад, Люк, «*How Cabletron Failed*», *Red Herring*, октябрь 1999 года, стр. 98-104.
10. Беседа с менеджерами компании *Samsung*, май 2000 года.
П.Дойч, Клодия, «*A Giant Awakens to Yawns*», *The New York Times*, 22 декабря 1996 года, стр. С1.
12. Атчисон, Сандра Д., «*Pump, Pump, Pump at Schwinn*», *Business Week*, 23 августа 1993 года, стр. 79.
13. Смит, Ли, «*Can Oxford Heal Itself?*», *Fortune*, 29 декабря 1997 года, стр. 238.
14. Бритт, Рэе, и Де Тар, Джеймс, «*Sanders' Reign at AMD: Tales of Merriment, Woe*», *Investor's Business Daily*, 30 июня 1999 года, стр. А6.
15. Так, имеется запись, на которой один из сотрудников *Bankers Trust* замечает: «Все тут предельно просто: вешаешь людям на уши лапшу - и имеешь их по полной». Холланд, Келли, Химмельстин, Линда, и Шиллер, Захари, «*The Bankers Trust Tapes*», *Business Week*, 16 октября 1995 года, стр. 3Юб.
16. Сервер, Энди, и Харрингтон, Энн, «*Frank Newman Feels the Heat*», *Fortune*, 26 октября 1998 года, стр. 121.
17. МакКлири, Кэрол, «*Fruit of the Loom Wants to Examine Former CEO's Donations*», *Dow Jones Business News*, 8 июня 2000 года.
18. Фаллон, Эйван, и Сродес, Джеймс, *Dream Maker: The Rise and Fall of John Z. DeLorean*, New York: Putnam, 1985.
19. Козловски организовал для своей жены празднование дня рождения на Сардинии, которое обошлось компании в 2 млн. долларов. Он заказал яхту стоимостью еще в несколько миллионов и регулярно тратил миллионы долларов из денег компании на отделку своих домов и апартаментов. Список того, на что расходовались деньги *Тусо*, просто потрясает: 6 тыс. долларов за занавеску для душа, 2900 долларов за плечики для одежды, 17 тыс. долларов за набор гигиенических принадлежностей, 15 тыс. долларов за стойку для зонтов (в форме пуделя), 6300 долларов за набор принадлежностей для шитья, 5960 долларов за два комплекта простыней. Кацински, Алекс, «*Lifestyles of the Rich and Red-Faced*», *The New York Times*, 22 сентября 2002 года, раздел 9, стр. 1; Росс, Барбара, «*Tusco Pig Ducks Pen*», *New York Daily News*, 20 сентября 2002 года, стр. 3.
20. Стром, Стефани, и Стайнхойер, Дженнифер, «*Haughty Couture*», *The New York Times*, 21 января 1996 года, раздел 3, стр.1.
21. Левин, Джошуа, *The Rise and Fall of the House of Barneys*, New York: William Morrow, 1999.

22. Беседа с одним из бывших руководителей *Rubbermaid*, 12 апреля 1999 года.
23. Йерак, Беки, «*Superstar Stumbles*», *Cleveland Plain Dealer*, 9 июля 1995 года, стр. H1.
24. Беседа со Стэнли Голтом, бывшим председателем правления и генеральным директором *Rubbermaid, Inc.* и *Goodyear Tire & Rubber Co.*, 15 мая 2001 года.
25. Беседа с Вольфгангом Шмиттом, бывшим председателем правления и генеральным директором *Rubbermaid*, 12 июня 2001 года.
26. Беседа с бывшим сотрудником *Wang Labs*, 6 апреля 2001 года.
27. Джонсон, Грег, «*Moss the Boss; Red-Hot Designer Massimo Giannulli Shoots for Fashion's Big Leagues*», *Los Angeles Times*, 8 сентября 1996 года, стр. D1.
28. Джонсон, Грег, «*Trying Public on for Size; Corona Del Mar Grad Will Offer Massimo Shares for Sale on Stock Exchange*», *Los Angeles Times* (региональный выпуск округа Оранж), 21 декабря 1995 года, стр. D1.
29. Беседа с Барри Райдингзом, директором-распорядителем *Lazard Freres*, 9 мая 2002 года.
30. Кроун, Джудит, и Коулман, Гленн, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt, 1996, стр. 246.
31. ЗБГризинг, Дэвид, «*A Man of Many Faces Gets in over his Head*», *Chicago Tribune*, 1 сентября 1999 года, стр. 1.
32. Левин, Дорон, *Irreconcilable Differences: Ross Perot Versus General Motors*, New York: Penguin Group, 1992, стр. 267.
33. Миллер, Джеймз, «*Fruit of the Loom's Farley Gives Up CEO Post, as Firm Warns on 2nd Half*», *The Wall Street Journal*, 31 августа 1999 года, стр. B6.
34. Стэнтон, Ресе, «*The Rise and Fall of Massimo Giannulli*», *Los Angeles Times*, 8 марта 1998 года, стр. 1.
35. Норрис, Флойд, «*Steve Hillbert Made \$172 Million, and Ran out of Cash*», *The New York Times*, 26 мая 2000 года, стр. C1.
36. Беседа с Ирвингом Гатином, старшим вице-президентом *Tyco International*, 27 ноября 2001 года.
37. Ли, Альберт, *Call Me Roger*, Chicago: Contemporary Books, 1988.
38. Смит, Ли, «*Can Oxford Heal Itself?*», *Fortune*, 29 декабря 1997 года.
39. Кацински, Алекс, «*Lifestyles of the Rich and Red-Faced*», *The New York Times*, 22 сентября 2002 года, раздел 9, стр. 1.
40. Брокнер, Дж., «*The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Towards Theoretical Progress*», *Academy of Management Review* (1992), 17, стр. 39-61.

41. Барроу, Брайан, *Barbarians at the Gate*, New York: Harper & Row, 1990, стр. 112.

42. Беседа с бывшим руководителем *RJ Reynolds*, 6 октября 1999 года.

43. Бернз, Грег, «*Crunch Time at Quaker Oats*», *Business Week*, 23 сентября, 1996 года, стр. 70.

44. Хаммондз, Кит, и Джексон, Сьюзан, «*Behind Oxford's Billing Nightmare*», *Business Week*, 17 ноября 1997 года, стр. 98.

45. Беседа с Аланом Хассенфельдом, председателем правления и генеральным директором *Hasbro*, 28 июня 2001 года.

46. Имеются фундаментальные исследования на тему влияния прошлого опыта руководителя на принимаемые им решения. Этот вопрос подробно рассматривается в работе Финкельштейна С. и Хэмбрика Д. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, St. Paul, MN: West, 1996.

ГЛАВА 10. УРОКИ

1. Сну к, Скотт, *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000.

2. Латейн, Б., и Дарли, Дж. М., *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1970.

3. В редких случаях эффективной работы содиректоров «раздвоение» верхушки, как правило, становится следствием внутреннего развития и роста компании, а не результатом слияния или поглощения. На протяжении многих лет деятельностью *Time Warner* успешно руководили Боб Дейли и Терри Семел; в *Goldman Sachs* также не принято вверять всю полноту власти в руки одного человека. Рабочие связи между такими содиректорами формируются постепенно, на протяжении нескольких лет, и этим они отличаются от взаимоотношений, которые складываются между амбициозными людьми, сталкивающимися лбами в ходе крупной игры в слияния и поглощения.

4. Беседа с Марком Поратом, бывшим председателем совета директоров и генеральным директором *General Magic*, 16 апреля 2001 года.

5. Джетер, Дебра, и Чейни, Пол, «*How Internet Companies Play Games with Their Numbers*», *Bridge News*, 7 декабря 2000 года,

6. Стьюарт, Синклер, «*Investors Misled over Earnings: Regulators Warn of Widespread Use*» of *Unconventional Financial Reporting*», *National Post*, 15 января 2002 года, стр. F1.

7. Уорнер, Мелани, «*A Tale from the Dark Side of Silicon Valley*», *Fortune*, 13 апреля 1998 года, стр. 92-96.
8. Один из двух венчурных инвесторов, входивших в состав совета директоров, выступил-таки против политики руководителей компании, однако вместо того, чтобы бороться за внесение в нее изменений, он вышел в знак протеста из состава правления.
9. Купер, Кристофер, и Портэйнджер, Эрик, «*Flashy Clothing Site Had Good Ideas, but Financial Controls Were Lacking*», *The Wall Street Journal*, 27 июня 2000 года, <http://interactive.wsj.com/articles/SB962060900205288660.htm>.
10. Поппетто, Джон, «*Overbilling May Be the Next Issue to Plague WorldCom*», *Associated Press State & Local Wire*, 3 июля 2002 года, http://web.lexis-nexis.com/Universal/document?_m=abb9fa5e78e8a7867dla22f68abd29328c_docnum=28wchp=dGLbVlz-1S1A1&_md5=f829d11te83dac9a97abeb0122e171dla.
11. Уоллак, Тодд, «*WorldCom to Ante Up 8,5 Million; State Lawsuit Accused Long-Distance Phone Company of Slamming, Abusive Billing*», *San Francisco Chronicle*, 8 марта 2002 года, стр. B1.
12. *PlanetFeedBack* — онлайн-сервисная служба, которая позволяет собирать и анализировать отклики потребителей в режиме реального времени.
13. *PR Newswire*, «*PlanetFeedBack Releases Consumer Data Findings on WorldCom; Thumbs Down from Consumers on Billing Practices, Customer Service and More*», 2 мая 2002 года, http://web.lexis-nexis.com/universe/document?_m=le36d778cc6a81df6163b4eb513119a&_docnum=wchp=dGLbVklSlAl&_md5=7407197aOf88921ba4alb3dla6f6ele5.
14. Беседа с Джоном Кью, президентом и главным операционным директором *National Union Fire Insurance Co.*, Питтсбург, штат Пенсильвания, 25 октября 2002 года.
15. Ван Натта-младший, Дон, и Беренсон, Алекс, «*Enron's Chairman Received Warning about Accounting*», *The New York Times*, 15 января 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/01/15/politics/15ENRO.html>.
16. Беседа с Джоном Кью, президентом и главным исполнительным директором *National Union Fire Insurance Company*, 25 октября 2002 года.
17. Макиавелли, Никколо, *The Prince*, New York: St. Martin's Press, 1946, стр. 151.
18. Этими наблюдениями мы обязаны студентам *Tuck School of Business* Джейсону Адеэру, Джо Бэчману, Трейси Браун, Эндрю МакБрайану и Ларе Скотт.
19. Карузо, Дэвид, «*For Years, Rigas Treated Adelphia Like a Family Business*», *Associated Press State & Local Wire*, 27 мая 2002 года, http://web.lexis-nexis.com/universe/document?_m=505b7137b8ae91c79bf40c18972ce022&_docnum=2&wchp=dGLbVtbp1S1A1&_md5=548bfe56a03943f501a9774b38980acf.

20. Робинсон, Д., «*The Company That Lies Built*», *Buffalo News*, 28 июля 2002 года, стр. В13.

21. Зремски, Джерри, «*Rigas Indictments Outlined; Founder, 4 Others Face Charges*», *Buffalo News*, 24 сентября 2002 года, стр. А1.

22. Гейгер, Крис, «*Top Ranks Are Thinned at Sun as №2 Executive Joins Exodus*», *The New York Times*, 2 мая 2002 года, http://lexis-nexis.com/universe/document?_m=3375507b77dd541164ed807675ddea36&_docnum=23&wchp=dGLbVlzV&_md5=5101a7d87a3f5bfc99f23794e51fc903; Кларк, Дон, «*Sun to Lay Off 11 % of Workers, Posts Loss Amid Weak Revenue*», *The Wall Street Journal*, 18 октября 2002 года, http://online.wsj.com/article/0,SB1034789952448161308,00.html?mod=homeome_whats_news_us.

23. Байрон, Кристофер, «*The Story of ImClone*», *New York Post*, 14 января 2002 года, стр. 31.

24. Ананд, Гита, «*In Waksal's Past, Repeated Ousters - at Four Prestigious Labs ImClone Founder Faced Questions about Work*», *The Wall Street Journal*, 27 сентября 2002 года, стр. А1.

25. Это мнение подтверждают и данные, полученные при изучении результатов деятельности 300 компаний из списка «пятисот лучших» журнала *Fortune*. Компании, во главе которых стоят их основатели, демонстрируют гораздо больший разброс в доходности основных фондов и прибыли на акцию, чем те, которыми управляют «посторонние профессиональные руководители». См.: Адаме, Рене, Альмейда, Хайтор, и Феррейра, Дэниел, «*Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance*», рабочий доклад, Федеральный резервный банк Нью-Йорка, 27 ноября 2002 года.

26. Молленкамп, Кэррик, «*Subprime Asset: How Money Store Inspired a Big Change in First Union's Course*», *The Wall Street Journal*, 25 июля 2000 года, стр. А1.

27. Через два года *CMGI* отказалась от права называть новый стадион клуба *Patriots* своим именем и вернула себе 21 млн. долларов. Теперь этот стадион носит имя *Gillette Stadium*.

28. В 2002 году *PSINet* отказалась от права называть стадион своим именем (совершенно разумный шаг, если принять во внимание тот факт, что компания стала банкротом), то же самое сделала и *Enron* (носившая ее имя спортивная арена впоследствии получила имя *Minute Maid Park*).

29. Беседа с Расселлом Льюисом, президентом и генеральным директором *The New York Times Co.*, 6 ноября 2002 года.

30. Дауард, Джейми, «*Day the WorldCom World Was Turned Upside Down: The Giant's Fall*», *The Observer*, 30 июня 2002 года, раздел «Бизнес», стр. 4; Цризен, Йоки, и Соломон, Дебора, «*WorldCom Aide Conceded Flaws - Controller Said Company Was Forced to Disguise Expenses, Ignore Warnings*», *The*

Wall Street Journal, 16 июля 2002 года, стр. А3; Слоун, Алан, «*WorldCom's Wrong Numbers*», *Newsweek*, 8 июля 2002 года, стр. 44; *Economist.Com*, «*From Bad to Worse; WorldCom*», 1 июля 2002 года, http://web.lexis-nexis.com/universe/document?_m=6ce47e557b6f026369b64e4e4485a9ba&_docnum=1*wchp=dGLbVlzp1S1A1&_md5=023860sf6c297a03d54c1a00175c6146; Дризен, Йоки, «*Push for Sales Fostered Abuses at WorldCom*», *The Wall Street Journal*, 16 мая 2002 года, стр. В1.

31. Фаулер, Том, «*The FallofEnron; A Year Ago, Enron's Crumbling Foundation Was Revealed to All When the Company Reported Its Disastrous Third-Quarter Numbers*», *Houston Chronicle*, 20 октября 2002 года, стр. А1.

32. Сервер, Энди, «*The Socialite Scientist*», *Fortune*, 15 апреля 2002 года, стр. 152.

33. Шульц, Стейси, «*The Drug That Could Have Been*», *U.S. News & World Report*, 19 августа 2002 года, стр. 23.

34. Деоган, Никил, и Липин, Стивен, «*Cautionary Tales: When Big Deals Turn Bad*», *The Wall Street Journal*, 8 декабря 1999 года, стр. С1.

35. Голдман, Абигаль, «*Mattel CEO's Report Fails to Ease Investors' Doubts... but Barad Says the Worst Is Over*», *Los Angeles Times*, 22 октября 1999 года, стр. 1.

36. Хоф, Роберт, и Барроуз, Питер, «*Intel Won't Feel the Heat from This Fusion*», *Business Week*, 5 ноября 1995 года, стр. 40.

37. Беседа с Тони Галбаном, вице-президентом, менеджером по страхованию ответственности директоров и должностных лиц, *Chubb Group of Insurance Companies*, 26 июня 2002 года.

38. Беседа с Тони Галбаном, вице-президентом, менеджером по страхованию ответственности директоров и должностных лиц, *Chubb Group of Insurance Companies*, 26 июня 2002 года.

39. Беседа с Джоном Кью, президентом и главным исполнительным директором *National Union Fire Insurance Co.*, Питтсбург, штат Пенсильвания, 25 октября 2002 года.

40. Беседа с Тони Галбаном, вице-президентом, менеджером по страхованию ответственности директоров и должностных лиц, *Chubb Group of Insurance Companies*, 26 июня 2002 года.

ГЛАВА 11. КАК УЧАТСЯ УМНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

1. Хамбургер, Том, «*Enron Official Tells of «Arrogant» Culture*», *The Wall Street Journal* 15 февраля 2002 года, стр. А3.

2. Ван Натта-младший, Дон, и Беренсон, Алекс, «*Enron's Chairman Received Warning about Accounting*», *The New York Times*, 15 января 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/01/15/politics/15ENRO.html>.

3. Ейкенвальд, Курт, «*Company Hobbled Investigation by Its Law Firm, Report Says*», *The New York Times*, 4 февраля 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/02/04/business/04WATK.html>.
4. МакЛин, Бетани, «*Why Enron Went Burst*», *Fortune*, 24 декабря 2001 года, стр. 62.
5. Хамбургер, Том, и Эмшвиллер, Джон, «*Enron Executives Wanted a Lawyer Fired for Approach to Partnership Negotiations*», *The Wall Street Journal*, 6 февраля 2002 года, http://online.wsj.com/article/o_SB101292627612707408.00.html?mod=home_whats_news_us.
6. Оппель-мл., Ричард А., «*Merril Replaced Research Analyst Who Upset Enron*», *The New York Times*, 30 июля 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/07/30/business/30ENRO.html>.
7. МакЛин, Бетани, выступление на конференции в *Tuck School of Business*, Дартмут, 7 февраля 2002 года.
8. Торкалл, Бертил, *Leading By Design: The IKEA Story*, New York: Harper Business, 1999, стр. 237.
9. Беседа с Расселлом Льюисом, президентом и генеральным директором *The New York Times Co.*, 6 ноября 2002 года.
10. Акбар, Хаммад, «*The Endogenous Nature of Knowledge Transformation: Towards an Integrated Model of Organizational Learning and Knowledge Levels*», рабочий доклад, Cambridge University, 2001 год.
11. Существует немало фундаментальных работ, которые доказывают, что организациям необходимо изучать чужие ошибки. Смотри, например, Аргоут, Линда, *Organizational Learning: Creating, Retaining and Trasferring Knowledge*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999; и Уэйк, К., «*The Nontraditional Quality of Oragizational Learning*», *Organization Science* (1991), 2, стр. 116-124.
12. Усим, Дж. «*Boeing vs. Boeing*», *Fortune*, 2 октября 2000 года, стр. 152.
13. Беседа с Филом Кондитом, председателем правления и генеральным директором *Boeing*, 22 октября 2002 года.
14. Беседа с Эрни Паризо, партнером *Norwest Partners*, 15 мая 2002 года.
15. Беседа с Гари Келли, исполнительным вице-президентом и главным финансовым директором *Southwest Airlines*, 22 октября 2002 года.
16. Норрис, Флойд, «*Execution Before Trial for Andersen*», *The New York Times*, 15 марта 2002 года, <http://www.nytimes.com/2002/03/15/business/15ASSE.html>.
17. Беседа с Расселлом Льюисом, президентом и генеральным директором *The New York Times Co.*, 6 ноября 2002 года.

18. Шульц, Говард, и Янг, Дори Джоунз, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, New York: Hyperion, 1997, стр.:> 158-159.
19. Маркус, Берни, и Бланк, Артур, при участии Боба Андельмана, *Built from Scratch: How a Couple of Regular Guys Grew the Home Depot from Nothing to \$30 Billion*, New York: Times Business, 1999, стр. 252.
20. Беседа с Филом Кондитом, председателем правления и генеральным директором *Boeing*, 22 октября 2002 года.
21. Беседа с Джули Морат, главным исполнительным директором *Children's Hospitals and Clinics*, Миннеаполис, 21 февраля 2001 года.
22. Подробности о том, как военные осуществляют разбор проведенных операций, смотри в книге Джеймса Д. Мерфи *Business Is Combat*, New York: Regan Books, 2000.
23. Беседа с Филом Кондитом, председателем правления и генеральным директором *Boeing*, 22 октября 2002 года.
24. Бэннон, Лиза, «*Mattel's New Profit Shortfall Punishes Stock and Raises Questions About CEO*», *The Wall Street Journal*, 5 октября 1999 года, стр. А3.
25. Все цитаты в этом разделе взяты из нашей беседы с председателем правления *Gores Technology Group* Алеком Горзом и генеральным директором *Gores Technology Group* Вэнсом Диггинзом, которая состоялась 12 апреля 2002 года.
26. 300 млн. долларов, за которые *Triarc* приобрела *Snapple*, обернулись для компании неожиданным доходом в 1,3 млрд. долларов - такую сумму *Triarc* получила за *Snapple* от *Cadbury Schweppes* в октябре 2000 года.
27. После успешной реорганизации Норм Пэйсон покинул пост генерального директора в конце 2002 года.
28. Харрис, Гардинер, «*Ex-Executives Tell How Bristol Burnished Its Financial Results*», *The Wall Street Journal*, 12 декабря 2002 года, <http://online.wsj.com/article/O..SB1039655849651935353.00html?mod=home%5Fpage%5Fone%5Fus>.
29. Беседа с Робертом Галвином, бывшим генеральным директором *Motorola*, 18 декабря 2002 года. Термин «дух здоровой неудовлетворенности» придумал много лет назад Роберт Галвин-старший (который приходится нынешнему генеральному директору компании Крису Галвину деду).
30. Мойн, Дэвид, и Янг, Вики М., «*Barneys' Former Co-Chairman Was Bob Pressman*», *Women's Wear Daily*, 27 августа 2002 года, стр. 3.

От автора

Надеюсь, что рассказанные в этой книге истории о корпоративных неудачах и выводы, которые мы сумели сделать из них, показались вам интересными и полезными. Хотя темой разговора были промахи и ошибки, в действительности, моя главная цель заключалась в том, чтобы помочь людям и компаниям добиваться больших успехов; ведь анализируя неправильные решения, мы начинаем лучше видеть решения правильные. В заключение я приглашаю всех читателей посетить мой веб-сайт (<http://www.whysmartexecutivesfail.com>), который познакомит вас с дополнительными материалами нашего исследовательского проекта. Кроме того, там вы сможете поделиться с нами своими собственными историями об ошибках и неудачах и, самое главное, рассказать о том, чему эти ошибки и неудачи научили вас и ваших коллег. От всей души надеюсь на продолжение диалога.

**Экспертный совет
по менеджменту и маркетингу
издательства «Альпина Бизнес Букс»**

Адлер Юрий, профессор МИСИС,
академик Академии Проблем Качества,
член Американского Общества Качества (ASQ)

Гукасов Александр, управляющий директор
газеты «Ведомости»

Евграфова Елена, главный редактор
«Harvard Business Review» (Россия)

Манн Игорь, директор по маркетингу Alcatel

Моиссенкова Наталья, заместитель
генерального директора E-executive

Финкельштейн Сидни

**Ошибки топ-менеджеров
ведущих корпораций
анализ и практические выводы**

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *Е. Мальгина*
Компьютерная верстка *О. Макаренко*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 12.05.2004.
Формат 70x100 1/16- Бумага офсетная № 1. Печать офсетная
Объем 25 п. л. Тираж 6000 экз. Заказ № 3292.

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16,
www.alpina.ru e-
mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.



В своей книге Сидни Финкельштейн знакомит нас с результатами исследовательского проекта, посвященного изучению управленческих ошибок. За шесть лет работы над этим проектом профессор Финкельштейн и его команда провели сотни встреч с представителями самых известных компаний, переживших взлет и падение, и, в отдельных счастливых случаях, — новый взлет. Исследователи хотели разобраться в истинных причинах неудач и понять, что за люди стояли у истоков самых известных бизнес-катастроф. Проведенные изыскания позволили автору книги сделать удивительный вывод: компании, не имеющие, на первый взгляд, ничего общего, терпят поражение по одним и тем же причинам.

В представленном читателю исследовании собраны уникальные сведения об ошибках, которые могут привести на грань катастрофы даже самую мощную организацию, такую, как GM, Mattel, Motorola, Rite Aid, Quaker, Saatchi and Saatchi и Webvan. Вы познакомитесь с увлекательными историями, в центре которых не только известнейшие компании, но и их первые лица. В этой книге многие менеджеры и руководители крупнейших корпораций впервые открыто говорят о том, как в действительности принимались решения, предопределившие судьбу их компаний, и о чем они жалеют сейчас, с позиции своего нынешнего опыта.

Сидни Финкельштейн — профессор менеджмента в Дартмутской школе бизнеса им. Амоса Така. Работы профессора Финкельштейна публиковались в *Harvard Business Review* и других деловых изданиях. Он живет в Хановере, штат Нью-Гэмпшир.



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС
Телефон: (095) 105 7716
info@alpina.ru
Книжный интернет-магазин:
www.alpina.ru