



Джим Коллинз  
Джерри Поррас

# ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

успех компаний,  
обладающих видением

**Jim C. Collins**  
**Jerry I. Porras**

# **BUILT TO LAST**

**SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES**

 HarperCollins *Publishers*

**Джим Коллинз  
Джерри Поррас**

# **ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО**

**УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ**

Перевод с английского

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

УДК 338.12  
ББК 65.290-2  
К60

Под редакцией *Василия Дерманова*  
Перевод с английского *Виталия Мишучкова*

**Коллинз, Д., Поррас Д.**

К60 Построенные навечно : Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-91657-503-3

Книга «Построенные навечно» исследует глубинные причины долгосрочного успеха американских корпораций. Джим Коллинз и Джерри Поррас представляют свежий взгляд на приемы работы 18 выдающихся корпораций, включая 3M, Wal Mart, Walt Disney, Boeing, Sony и Hewlett-Packard.

В рамках 6-летнего исследования под эгидой бизнес-школы Стэнфордского университета Коллинз и Поррас изучали выдающиеся компании-долгожители в непосредственном сравнении с их конкурентами, все время при этом задаваясь вопросом: «Что делает по-настоящему выдающиеся компании отличными от других компаний?».

Наполненная сотнями конкретных примеров, представленных в виде гармоничной модели практических концепций, доступных для применения руководителями и предпринимателями всех рангов, книга может служить блестящим руководством по построению организаций, которые способны процветать на протяжении всего XXI века и далее.

УДК 338.12  
ББК 65.290-2

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Коллинз Джим, 2002.  
© Джерри А. Поррас, 2002  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-503-3

Посвящается Джоанне и Шарлин



# СОДЕРЖАНИЕ

	Выражение признательности	8
	Предисловие к десятому американскому изданию	11
	Предисловие ко второму американскому изданию	19
	Предисловие к русскому изданию	30
<b>Глава 1</b>	Лучшие из лучших	32
<b>Глава 2</b>	Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени	55
<b>Интервью</b>	Нет тирании «или»	78
<b>Глава 3</b>	Не прибылью единой	80
<b>Глава 4</b>	Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс	116
<b>Глава 5</b>	Большие, наглые, амбициозные цели	128
<b>Глава 6</b>	Культ идеологии	155
<b>Глава 7</b>	Попробуйте всё, оставьте то, что работает	181
<b>Глава 8</b>	Где родился, там и пригодился	212
<b>Глава 9</b>	Никогда не бывает достаточно хорошо	229
<b>Глава 10</b>	Конец начала	246
<b>Глава 11</b>	Обретение видения	265
<b>Эпизод</b>	Часто задаваемые вопросы	288
<b>Приложение 1</b>	Вопросы исследования	297
<b>Приложение 2</b>	Истоки исследованных компаний	304
<b>Приложение 3</b>	Таблицы	319
<b>Приложение 4</b>	Примечания	342

# ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Уинстон Черчилль однажды сказал, что написание книги проходит пять стадий. На первой это словно новая игрушка. На пятой стадии она становится тираном, управляющим твоей жизнью. И едва ты уже готов смириться со своим рабством, как настает момент добить монстра и бросить его к ногам публики. И нам никогда бы не одолеть этого монстра без всех тех замечательных людей, которые нам помогли.

Наш друг и коллега Мортен Хансен заслуживает особого упоминания за свои заслуги перед этим проектом. Мортен оставил свою работу в Boston Consulting Group, с тем чтобы стать членом нашей исследовательской группы в Стэнфорде (в рамках программы Fulbright Scholar), где он в течение шести месяцев занимался отбором и анализом компаний сравнения. Выйдя из проекта, он продолжал держать с нами тесную связь, помогая освободиться от предубеждений и обращать внимание только на факты, даже если они не соответствовали нашим прежним взглядам. Мортен — один из самых интеллектуально честных людей, каких нам приходилось знать, посему он никогда не позволял нам опуститься до состояния, в котором мы видели только то, что хотели видеть. Когда мы дошли до окончательных выводов, то все время спрашивали себя: «А соответствуем ли мы “стандарту Мортена”?»

Дэррил Робертс и Хосе Вамос в течение нескольких лет, пока они заканчивали свои магистерские программы в Стэнфорде, работали в проекте в качестве исследователей-ассистентов. Дэррил занимался изучением истории нескольких важных для исследования компаний, включая Merck, Johnson & Johnson, 3M и Philip Morris. Он также играл ведущую роль в первоначальном опросе руководителей при отборе великих компаний и выступал в качестве отличного резонатора идей. Хосе выполнил значительную часть финансового анализа, что послужило базой для многих наших открытий. Часть его работы состояла в составлении бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках для исследуемых компаний вплоть до 1915 года — гигантский проект,

который сам по себе занял целый год. Дэррил и Хосе проделали отличную работу.

Нам повезло, что с нами работали преданные помощники из числа студентов программы MBA и докторантуры Стэнфордского университета, некоторые из них были с нами почти год. Так, мы хотели бы поблагодарить Тома Беннетта, Чидам Чидамбарам, Ричарда Крабба, Мурали Даран, Иоланду Алиндор, Ким Граф, Дебру Иззерлис, Дебби Нокс, Арнольда Ли, Кента Мэйджера, Диану Миллер, Энн Робинсон, Роберта Силверса, Кевина Уделла, Винсента Яна и Билла Юстру.

Мы получали всяческую поддержку со стороны сотрудников Jackson's Library в Стэнфорде, включая Бетти Бёртон, Сандру Леоне, Жанну Леффинвелл и Сьюзен Суини. Мы в особенности благодарны библиотекарю-исследователю Полу Рейсту за поиск упоминаний и ссылок из далекого прошлого, касающихся интересующих нас компаний. Каролин Билхеймер из Dialog Information Services, Inc. щедро одарила нас своим опытом и временем в поиске статей о великих компаниях. Линда Бетел, Пегги Кросби, Элен Ди-Нуччи, Бетти Герхардт, Элен Китамура, Сильвия Лоргон, Марк Шилдс, Карен Сток и Линда Таока привнесли свои администраторские способности на разных стадиях проекта. Элен Китамура упорядочила тысячи документов в виде удобных и аккуратных коробок и папок и избавила нас от многих часов утомительной работы. Линда Таока совершила практически невозможное, организовав наше рабочее расписание, так что мы могли полностью сосредоточиться на проекте.

Мы обязаны практически всем компаниям нашего исследования — как компаниям, обладающим видением, так и компаниям, отобранным для сравнения — за предоставление своих текущих и архивных материалов. Два человека заслуживают быть особо отмеченными за свои бесценные усилия. Карен Льюис из архива Hewlett-Packard вместе с нашим ассистентом провела много дней за разбором и упорядочением нескольких сот документов, касающихся самых первых дней жизни компании. Без ее помощи нам никогда бы не достичь глубокого понимания компании, к которому мы стремились. Джефф Стурчио, архивариус компании Merck, снабжал нас целыми коробками исторических материалов. Он даже умудрялся добывать оригиналы — стершиеся хрупкие пергаменты — первых речей Джорджа Мерка, которые дали толчок развитию компании. Наша благодарность Карен и Джеффу не знает границ.

Мы почерпнули много полезного у тех вдумчивых и беспристрастных людей, которые высказывали свои суждения в ходе работы над рукописью. Особенно мы благодарим Джима Адамса из Stanford, Леса Дененда

из Network General, Стива Деннинга из General Atlantic, Боба Хааса из Levi Strauss, Билла Ханнеманна из Giro Sport Design, Дейва Хинена из Theo Davis, Гарри Хессенауэра из General Electric, Боба Джосса из Westpac Banking Corporation, Тома Козника, Эдварда Леланда и Арджи Миллера из Stanford, Мадса Овлисена из Novo Nordisk, Дона Петерсена из Ford, Питера Робертсона из USC, Т. Дж. Роджерса из Cypress Semiconductor, Джима Россе из Freedom Communications, Эда Шейна из MIT, Гарольда Вагнера из Air Products, Дейва Уитероу из PC Express, Брюса Вулперта из Granite Rock и Джона Янга из Hewlett-Packard. Самые надежные советчики — наши жены — Джоанн Эрнст и Шарлин Поррас — проверяли и комментировали каждую главу, едва она выходила из лазерного принтера. Они жили этой книгой, помогали нам в написании и оставались нашими женами на протяжении всех этих долгих месяцев писательской борьбы. Нам крупно повезло.

Вирджиния Смит, редактор в HarperBusiness, с самого первого дня работала в тесном контакте с нами, редактируя и давая комментарии к каждой части. С ее стороны мы получили множество подсказок, а также прекрасное общее видение того, как нам улучшить рукопись. Не менее важно, что она верила в наш проект и вселяла в нас столь необходимое мужество на всем пути. И потому мы просто не могли позволить себе разочаровать ее.

И, наконец, нам трудно было бы найти лучшего советчика, союзника и друга, чем наш агент Питер Гинсберг из Curtis Brown Ltd. Питер, ты понимал значение нашей работы задолго до того, как мы получили предложение сделать ее. Ты сражался за нас. Ты придал нам ускорение. Честно говоря, без тебя мы не смогли бы сделать эту работу так хорошо. Мы бесконечно признательны.

# ПРЕДИСЛОВИЕ К ДЕСЯТОМУ АМЕРИКАНСКОМУ ИЗДАНИЮ

У этой книги две предыстории. Сперва был вопрос — как и многие книги, эту тоже породил вопрос студента. В начале своей преподавательской деятельности в бизнес-школе Стэнфордского университета я читал курс по предпринимательству и малому бизнесу скептически настроенной группе будущих специалистов MBA. Одна из слушательниц бросила мне вызов:

— Джим, кое-что в вашем курсе меня не устраивает. Вы вроде как учите строить с нуля великую компанию, а в пример приводите новоделы, вроде Apple Computer. Нет, против Apple я ничего не имею, — продолжала молодая женщина, — однако почему знать, войдет ли она в число великих и долговечных? Если да, то станет примером замечательного предпринимательского успеха, но пока рано предсказывать, будет ли ее репутация столь прочной, как у IBM, GE или Johnson & Johnson. Более того, — и тут она даже пальцем по столу постучала для пущей выразительности, — откуда уверенность, что та или иная компания преуспела именно благодаря рецепту, который вы излагаете? Может быть, ей просто повезло. Apple II в 1977 году и Macintosh в 1984-м... да, вполне вероятно, что компания добилась успеха не благодаря управлению, а *вопреки*.

Да, быстрый рост и ранний успех покрывают множество грехов. Что если под видом добрых советов я скормил студентам смертельный яд?

Коллега еще перед началом курса посоветовал мне не отвечать на такие вопросы, молча делая умный вид, но мне был тридцать один год, я мало чем отличался от студента, а потому после долгой паузы сказал:

— Отличный вопрос. Я разберусь и скажу, что получилось.

Знать бы, что для исполнения опрометчивого обещания понадобится шесть лет труда и десятки страниц печатного текста.

Мозг разбухал. Студентка оказалась права: как определить, *какие именно* факторы отличают историю успеха подлинно великой компании от любой другой? Почему горстка грошовых магазинов Сэма Уолтона превратилась в Wal-Mart? Почему кучка инженеров, собранных Масару

Ибука в пострадавшем при налете здании (Токио, 1945 г.), поначалу сумевшая изобрести лишь негодную в дело рисоварку, в итоге превратилась в Sony Corporation? Почему Томас Уотсон — старший превратил маленькую и непроводительную Computing Tabulating Recording Company в International Business Machines Corporation, ныне IBM? И главный вопрос: что отличает эти компании от других, поначалу столь же, а то и более удачливых? Готового ответа я не имел.

А тем временем чуть ли не в соседнем кабинете неведомо для меня началась вторая предыстория этой книги. Прорастал второй корешок. Мой коллега Джерри Поррас двадцать пять лет посвятил изучению вопроса о том, какие изменения необходимы организациям, чтобы работником стало в них удобнее, а результаты были эффективнее. Когда он начал собирать свое исследование длиной чуть ли не во всю жизнь, оказалось, что недостает важного кусочка мозаики: фактора, благодаря которому компания остается здоровой и благополучной.

Просматривая столетнюю историю почтенных компаний, убеждаешься: в целом все приличные организации применяют схожие приемы и методы, но величия достигают немногие. Практику демократического правления можно распространить на весь мир, но факт остается фактом: одни народы достигают исторического величия и господства, а другие, с таким же государственным укладом, — нет. Большинство университетов дают одну и ту же программу, беря пример друг с друга, но мало кто поднимется до уровня Гарварда, Стэнфорда или Беркли. Все крупные газеты действуют по одним и тем же правилам журналистики, но кто сравнится влиянием с New York Times и Wall Street Journal? Mayo Clinic, корпус морской пехоты, Habitat for Humanity, Армия спасения — немногие «избранные» организации вплетаются в инфраструктуру общества так, что без них современный мир уже непредставим.

Та же схема прослеживается и в судьбе корпораций. Принципы научного управления, фундаментальные элементы статистического контроля качества, управление целями, шесть сигм, децентрализация, реинжиниринг, стратегическое планирование — что ни назови, лучшими практиками владеют все основные компании. Но одни становятся великими, а другие нет, хотя приемы одни и те же.

Напрашивается вопрос: почему?

Джерри пришел к выводу, что по-настоящему великие организации воспринимают сами себя иначе, нежели предприятия средней руки. У них есть некая философия, дух, смысл бытия, который выходит далеко за пределы повседневного, денежного. И тогда Джерри посвятил

последние годы своей научной карьеры теоретическому изучению и четкому определению ключевых факторов, почему-то ускользавших от понимания и носивших расплывчатое название «видение», «цель», «ценности», «задача».

По счастливой случайности Джерри наткнулся на мою статью о значении «задачи» для превращения предприятия в великое. Он оставил мне сообщение на голосовой почте. Что-то вроде: «Кажется, мы интересуемся одними и теми же проблемами, и раз уж мы работаем на одном факультете, почему бы нам не встретиться и не поболтать?»

Мы встретились и поболтали. Начали с ожесточенного спора, расходятся ли наши идеи принципиально и концептуально или же мы имеем в виду одно и то же, только один называет это целью, а другой задачей. Я твердил о задаче, Джерри искал цель. Реклама пива, да и только: один потребитель кричит: «Отменный вкус», другой: «Утоляет жажду». Так началось наше замечательное сотрудничество, из которого и родилась книга «Построенные навечно».

Великодушию Джерри я обязан тем, что мы с самого начала сотрудничали как равные, хотя он на двадцать лет старше, занимал должность профессора, а одно время даже декана в Стэнфорде. Мне очень повезло в переломный момент карьеры обрести коллегу и наставника в лице Джерри, человека, которого гораздо больше волновал результат работы, чем распределение заслуг и наград. Когда пришло время поставить наши имена на обложке, мы выбрали порядок по алфавиту — Коллинз и Поррас, — а не по старшинству. Оглядываясь назад, я удивляюсь и восхищаюсь.

Мы с Джерри бились над вопросом, как выстроить научное исследование. Как опровергнуть предположение моей студентки о «слепой удаче»? Как анализировать такие общие понятия, как «перспективный взгляд» и «ценности»? Как вычленишь черты, которыми отличается истинное величие? Каковы принципы, благодаря которым крупные компании, преобразующие социум и мир, вырвались из массы средних?

И тогда Джерри осенило, причем дважды.

Во-первых, он предложил применить к социальным системам «метод разлученных близнецов». Весьма увлекательный исследовательский метод: находим разлученных при рождении близнецов и исследуем их биографии. Это позволяет кое-что прояснить в соотношении «природы» и «среды». В большинстве отраслей существуют компании-«близнецы», возникшие в одну и ту же эпоху, при одинаковых условиях рынка, пережившие одинаковые демографические, технологические

и социо-экономические события. Прокручиваем десятилетия, полвека, век — и какие-то из одновременно появившихся компаний сделались великими, а их «близнецы» — нет.

Взять хотя бы General Electric и Westinghouse. Обе зародились на рубеже XIX и XX вв., обе открывали новую, перспективную отрасль, связанную с электричеством. У обеих имелся достаточный капитал и фантастическая возможность нести свет и электрические приборы в массы. Но итоги на исходе столетия несхожи: General Electric — законодатель в своей сфере, одна из самых влиятельных компаний конца XX в., а Westinghouse, некогда вполне успешная, подобного статуса не достигла. Джерри хотел перебрать несколько тщательно отобранных пар, то есть воссоздать нечто вроде эксперимента с близнецами.

И вторая замечательная идея Джерри: «время покажет». Удача может провести через пять-десять лет успеха, но не через пять или десять десятилетий. Странно было бы утверждать, что долговременный успех Johnson & Johnson (основана в 1886 г.), Procter & Gamble (основана в 1837 г., более чем за два десятилетия до Гражданской войны в США) или Citicorp (основана в 1812 г., в тот год, когда Наполеон вошел в Москву) — результат одной только счастливой случайности. К тому же с годами легче отсеять мошенников и обманщиков. Бухгалтерские скандалы и падение ряда корпораций в период 2000–2004 гг. показывает: симулировать величие удается пять или десять лет, но никак ни 50 или 100.

Опираясь на эти блестящие методологические идеи, мы затеяли исследование жизни «близнецов» на протяжении долгого времени. Мы изучали компании, достигшие высшего уровня и остававшиеся на пике пяти — пятнадцати десятилетий, и систематически сопоставляли их историю с наиболее близкими в отрасли. Так мы установили *вечные принципы*, отделяющие величие от заурядности. Об этом и написана книга «Построенные навечно».

Нам часто задавали вопрос, как поживают наши великие после того, как была закончена книга. Действительно, в последние годы некоторым пришлось нелегко, в особенности проблемы затронули Walt Disney, Boeing, HP и Sony, но другие, в том числе IBM, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, General Electric, American Express и Wal-Mart, показали исключительные результаты. К счастью, подавляющее большинство компаний из списка великих прекрасно держалось на плаву, и их совокупный прирост остается намного выше среднерыночного (как и на протяжении десятилетий начиная с 1925 года), вопреки всему — и лопнувшему мыльному пузырю интернет-компаний, и катастрофе 11 сентября.

Но даже если бы дело обернулось не столь благополучно, последние достижения не так важны для общей идеи книги. В первой же главе мы доказываем: признак истинного величия — не отсутствие проблем, а способность все преодолеть и стать сильнее прежнего. Первое издание «Построенных навечно» вышло в 1994 году. Тогда IBM вела отчаянную борьбу и кое-кто посмеивался над решением включить ее в наш список. Прошло десять лет, и сейчас, когда я пишу это предисловие, IBM вновь одна из крупнейших в мире. Не совершенство, а устойчивость ведет к величию — и для отдельного человека, и для организации, и для народа. Но если бы какая-то компания из нашего списка в очередном раунде схватки утратила прежний статус (такое всегда возможно), это отнюдь не бросило бы тень на наши фундаментальные идеи.

Вот аналогия: допустим, мы взялись изучать историю замечательной баскетбольной команды 1960–1970-х гг., которая при тренере Джоне Вудене выиграла десять национальных чемпионатов из двенадцати. И, допустим, сравниваем Bruins под руководством Вудена с другой командой, которая в ту пору не могла притязать на звание великой — скажем, с Golden Bears из Беркли. Повторим такой же анализ применительно к другим знаменитым командам, сопоставим Green Bay Packers 1960-х с 49 из Сан-Франциско той же эпохи, нью-йоркских Yankees и бостонскую Red Sox и так далее. И проступят принципы, на которых держится великая команда.

А можно ли назвать Bruins великой командой *сегодня*? Нет, нельзя, сегодня ее уровень заметно уступает прежнему. Отменяет ли это печальное обстоятельство принципы, которые мы выявили, изучая Bruins в лучшую их пору? Ни в коем случае! Изменилась практика команды, а принципы неизменны: Bruins перестала применять их и потому утратила величие. Сопоставляя здоровых людей с нездоровыми, мы установим принципы здорового образа жизни: регулярный сон, сбалансированная диета, физические упражнения. Если *затем* кто-то из образцовых субъектов станет поздно ложиться спать, питаться кое-как, забросит спорт, как это скажется на общих выводах? Да никак. Всего лишь кто-то из участников эксперимента перестанет применять принципы, на которых и основывалось его здоровье. А сами фундаментальные принципы (сон, диету и упражнения) никто не отменял.

Нам повезло: мы имеем поразительное количество разумных читателей, которые усвоили разницу между вечными принципами и конкретными компаниями, на которых эти принципы отрабатываются. Потому-то книга и имела успех, продержалась шесть лет в списке бестселлеров

Business Week, переведена на два десятка языков. Распродано более миллиона экземпляров. Наши надежды оправдались с лихвой — вот уж действительно, построено навечно!

Собственно, заглавие придумали не мы. Творческие порывы нередко сопровождаются разочарованиями, а уж как были разочарованы наши издатели в 1994 году! Приближался срок сдачи, а мы отвергали одно предложение за другим. Примерно 127 названий от «Конкуренция — это вы» до «Результаты исследований компаний-визионеров».

— Без заглавия мы не выйдем в печать, — настаивал редактор.

— Без великого заглавия мы туда и не пойдём! — парировали мы.

Наконец, проблему передали одному из выпускающих редакторов Harper-Collins, и тот, проведя дома выходные, в понедельник вернулся с заглавием:

— Вот, — сказал он, бросив на стол издателя карточку размером семь на двенадцать сантиметров. — Посмотрим, как они к этому отнесутся.

На карточке было всего два слова: «Построенные навечно».

Тут есть, конечно, своеобразная ирония: «Построенные навечно» — не совсем точный заголовок. Хороший, запоминающийся, и мы его повторяем в каждом издании, но не совсем точный по отношению к содержанию книги. Речь ведь идет не просто о том, чтобы сколотить прочно и надолго, — компании из контрольного списка *тоже* живут долго. Westinghouse — столько же, сколько GE, Burroughs — почти столько же, сколько IBM, и продолжительность жизни Bristol-Myers вполне сопоставима с долговечностью Johnson & Johnson. Но долговечные-то они долговечные, однако истинного величия не достигли.

Так о чем же книга «Построенные навечно»?

Она о том, как строить то, что *достойно* жить. О том, как создать компанию, которая окажет на мир столь заметное влияние и будет работать столь блестяще, что ее исчезновение оставит после себя зияющую пустоту. Если бы в пору слияний начала 1980-х гг. исчезла бы компания Disney, разве смогли бы другие тематические парки восполнить нашим детям отсутствие Диснейленда?

На каждой странице книги звучит один и тот же вопрос: зачем тратить силы на создание чего-то заурядного, лишь бы денег заработать, когда можно создать нечто прекрасное, изменив мир? Кстати говоря, наше исследование подтверждает: те, кто, следуя за своей звездой, меняет мир, в итоге и денег зарабатывают больше.

Еще одно заблуждение может быть вызвано названием: будто бы задача в том, чтобы закрепить свою компанию со всеми ее правилами

и практиками раз и навсегда, неизменно, в статике. Ничего подобного: *чтобы жить долго, нужно меняться*. Краеугольный камень нашей концепции — динамика инь и ян: сохранять основу и стимулировать прогресс. Ключевое слово — «И»:

Преимственность И перемены  
Коренные ценности И Амбициозные цели  
Стабильность И эксперимент  
Культура компании И яркие индивидуальности  
Постоянство И новаторство  
Дисциплина И креативность  
Систематические методы И метод проб и ошибок  
Смысл И стремление  
Сохранять основу И стимулировать прогресс

Кто забывает И, тот вовсе не понимает смысла этой книги. Речь идет об упорном творческом процессе, о постоянно раздражающем зуде там, куда не дотянуться, о потребности сделать нечто ценное, значимое — хотя бы потому, что такова нормальная человеческая потребность. По сокровенной своей сути это не бизнес-бук: мы говорим о человеческом обществе и человеческом величии, просто в качестве материала для изучения выбрали коммерческие компании.

Если вы читали «От хорошего к великому»\*, у вас может возникнуть вопрос, как соотносятся эти две книги. Я бы поставил «От хорошего к великому» перед «Построенными навечно», хотя эту книгу мы издали в 1994 году, а «От хорошего к великому» лишь в 2001 году: логически ее следует читать первой, поскольку в ней объясняется, как от хороших результатов перейти к великим. «Построенные навечно» имеет смысл читать во вторую очередь, ведь здесь речь о том, как сделать компанию с прекрасными результатами долговечной, превратив ее в один из фундаментальных элементов общества. Иными словами, сперва — от хорошего к великому, а затем — к построенному навечно.

Основная разница между этими двумя исследованиями — в отборе компаний. В книге «От хорошего к великому» мы учитывали отдачу инвестора по сравнению со средней по рынку ценных бумаг, а в «Построенных навечно» занялись компаниями, добившимися не просто финансового успеха, но оказавшими существенное влияние на общество

---

\* Автор Джим Коллинз, английское название Good to great. МИФ, 2010.

и мир. В данном случае мы учитывали репутацию этих компаний и долговечность — не менее пятидесяти, а то и сотни лет. Поэтому и принцип отбора был другим: обратились к мнению CEO лучших больших и малых компаний, полагая, что именно конкуренты компаний-«визионеров» лучше всего могут о них судить.

В ретроспективе, спустя почти пятнадцать лет, можно лишь подивиться тому, сколь многие из этих компаний устояли и поныне. Кто-то на подъеме, кто-то на спаде, но невозможно отрицать, что IBM, Sony, General Electric, Merck, 3M, Johnson & Johnson, Boeing, Procter & Gamble, Walt Disney и Wal-Mart навеки изменили мир, в котором мы живем. Отцы-основатели, создавшие эти компании, оставили наследие, с которым и ныне мало кто может потягаться.

Если б мы взялись сегодня писать заново, мы не изменили бы ничего в основных выводах. Теперь мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и могли бы кое-что добавить, но вера в фундаментальные принципы непоколебима. Мы еще крепче уверились в том, что строительство великой, долговечной компании — достойнейшее дело.

Джим Коллинз

Боулдер, Колорадо, 28 августа 2004 года

# ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ АМЕРИКАНСКОМУ ИЗДАНИЮ

14 марта 1994 года мы направили окончательную рукопись издателю. Как у всех авторов, у нас были мечты и ожидания по поводу этой книги, но мы были далеки от того, чтобы делать какие-либо прогнозы. Ведь на каждую успешную книгу приходится десять-двадцать не худшего (если не лучшего) качества, которые тем не менее обречены на забвение. Два года спустя, когда писалось это предисловие, мы все еще испытывали удивление: более сорока изданий по всему миру, переводы на тринадцать языков, статус бестселлера в Северной Америке, Японии, Южной Америке и в ряде стран Европы.

Существует много способов измерить успех книги, но для нас на первом месте находится уровень читателей. Первоначально поддержанная благоприятными откликами во многих печатных изданиях, книга быстро нашла своего благодарного читателя и вызвала цепную реакцию передаваемых из уст в уста впечатлений. Читатели — ключевое слово. Как определить истинную стоимость книги? Едва ли это те \$15–20, что значатся на обложке. Для занятого человека цифра на ценнике — ничто по сравнению с тем временем, которое требуется для прочтения и обдумывания книги, в особенности такой, как эта, — основанной на исследовании и насыщенной идеями. Большинство людей не читают книги, которые покупают, по крайней мере — не все. Мы были польщены и удивлены не только тем количеством людей, которые приобрели книгу, но и тем, сколь многие действительно прочитали ее. Все эти весьма занятые люди — от президентов и топ-менеджеров компаний до страстных предпринимателей, лидеров некоммерческих организаций, инвесторов, журналистов, начинающих руководителей — вложили в «Построенных навечно» свой самый ценный ресурс — время.

Мы склонны связывать столь широкий читательский интерес с четырьмя основными причинами. *Во-первых, люди ощущают вдохновение от одного только упоминания о возможности построения великой и долгоживущей компании.* Мы встречались с руководителями со всего мира,

желавшими создать нечто более значительное и более долговечное, чем они сами — долгосрочную организацию, уходящую корнями в вечные ценности (цель которых состоит не только в том, чтобы приносить прибыль), которая могла бы выдержать испытание временем благодаря способности к непрерывным внутренним изменениям.

Мы отмечаем подобную мотивацию не только у тех, на чьи плечи возложена ответственность за руководство большими организациями, но и — что примечательно — у предпринимателей и лидеров средних и мелких компаний. Примеры, поданные такими людьми, как Дэвид Паккард, Джордж Мерк, Уолт Дисней, Мазару Ибука, Пол Галвин и Уильям Мак-Найт — Джефферсонами и Мэдисонами\* в мире бизнеса — установили высокие стандарты ценностей и эффективности, которые вдохновляют многих. Паккард и его соратники не всегда были гигантами индустрии, они начинали как предприниматели в маленьком бизнесе. Они превратили свои небольшие и ограниченные в средствах предприятия в наиболее успешные на протяжении многих лет корпорации мира. Глава одной маленькой предпринимательской компании сказал: «Знание того, что они все-таки сделали это, дает нам уверенность и образец для подражания».

*Во-вторых, серьезные люди жаждут открыть для себя некие фундаментальные, проверенные временем принципы.* Они устали от постоянной смены «самых модных сегодня» управленческих схем. Конечно, мир меняется с возрастающей скоростью, но это не означает, что мы должны прекратить поиски основополагающих принципов, выдержавших испытание временем. Напротив, мы все больше нуждаемся в них! Безусловно, не стоит забывать о новых идеях и решениях — изобретения и открытия ведут человечество вперед. Наибольшей проблемой современных организаций является не недостаток новых управленческих идей (мы просто завалены ими), а — в первую очередь — недостаток понимания базовых принципов и, что еще хуже, неспособность последовательно претворять в жизнь эти принципы. Многие руководители принесут гораздо больше пользы своим организациям, если помогут им вернуться к основам, чем раз за разом соблазняются очередной модной и красиво оформленной управленческой идеей.

*В-третьих, руководители, чьи компании находятся в состоянии перемен, обнаруживают, что концепции, содержащиеся в этой книге,*

---

\* Томас Джефферсон и Джеймс Мэдисон — третий (1801–1809) и четвертый (1809–1817) президенты США.

*способны помочь произвести необходимые изменения, не затрагивая при этом основ великих компаний (а в некоторых случаях впервые построить такие основы).* Вопреки распространенному мнению наиболее подходящая реакция на изменяющийся мир состоит не в том, чтобы спросить себя: «Как мы должны измениться?», а скорее: «К чему мы стремимся и для чего существуем?» Это остается неизменным. И лишь затем вы вправе менять все остальное. Компании, обладающие видением, научились отделять свои вечные ценности и долгосрочные цели (которые никогда не меняются) от каждодневных операций и стратегии бизнеса (которые как раз подлежат непрерывной смене в меняющемся мире). Такое разделение подтвердило свою эффективность для организаций, испытывающих драматические изменения — например, оборонных компаний, таких как Rockwell, в конце холодной войны; коммунальных компаний, вроде Southern Company, во времена государственного дерегулирования, табачных компаний; таких как UST, отношение к которым становится все более враждебным; семейных компаний наподобие Cargill, в которые приходит первое поколение менеджеров, не являющихся членами семьи-основательницы; и для компаний с харизматичными основателями, как, скажем, Advanced Micro Devices и Microsoft, которые испытывают необходимость уменьшить зависимость от своего основателя.

Даже компании, обладающие видением, исследованные нами, нуждаются в постоянном напоминании самим себе о жизненно необходимом разделении между главным и второстепенным, тем, что не должно меняться никогда, и что должно быть изменено, тем, что действительно священо, и что — нет. Руководители Hewlett-Packard не устают твердить об этом различии, помогая своим сотрудникам понимать, что «изменения» в операционных принципах, культурных нормах и бизнес-стратегиях ни в коем случае не означают утраты духа компании. В годовом отчете НР сравнивается с гироскопом: «Вот уже почти столетие, как гироскопы применяются для управления судами, самолетами и спутниками. Гироскоп сочетает в себе устойчивость внутреннего балансира со свободным движением поворотной рамы. Подобным образом долговечное устройство НР позволяет быть лидером, а равно и успешно приспосабливаться к эволюции технологий и рынков». Johnson & Johnson использовали эту концепцию для изменения организационной структуры и трансформации всех процессов, тщательно оберегая свои главные идеалы, сформулированные в виде кредо. 3М распродала все подразделения, которые несли слишком мало возможностей для инноваций — драматический



Рисунок 7.А  
**Последовательность и изменения  
в компаниях,  
обладающих видением**

шаг, удививший деловую прессу, — все для того, чтобы сфокусироваться на своей долгосрочной цели, а именно: подходить к решению нерешенных проблем творчески. В самом деле, если уж и есть какой «секрет» у великой компании, то это как раз способность балансировать между постоянством и изменчивостью — навык, который требует постоянного осознанного применения, какой бы провидицей ни была та или иная компания.

*В-четвертых, компании, обладающие видением, а их не так уж и мало названо в этой книге, сочли ее еще одним подтверждением правоты своего подхода к бизнесу.* Вошедшие в наше исследование представляют лишь небольшую часть всех компаний, обладающих видением. Их много больше, и все они разные: большие и маленькие, семейные, отдельные компании или подразделения других, более крупных, те, что всегда на виду, или в основном в тени. Хорошо известные компании, не вошедшие в это исследование, такие как Coca-Cola, L. L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey, State Farm, почти наверняка обладают видением, а такие, как Nike, — еще недостаточно долго существующие — в скором времени, вероятно, присоединятся к их числу. Помимо этого, есть множество менее известных компаний, большинство которых являются частными и пребывают в тени. Некоторые — Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex, Telecare — весьма почтенные и прочно стоящие на ногах. Другие — Bonneville International, Cypress, GSD&M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical, WL Gore — подают неплохие надежды. Деловая пресса порой склонна чрезмерно приковывать наше внимание к компаниям, которые находятся на виду в пору своего взлета или падения. Мы же постоянно находимся в контакте с совсем другими компаниями — прочно стоящими на ногах, держащимися корнями, спокойно делающими свое дело, создающими

рабочие места, генерирующими благосостояние и вносящими свой вклад в процветание общества. Наблюдение за такими компаниями — а их немало — наполняет душу оптимизмом.

## **«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО» В ГЛОБАЛЬНОМ ПОЛИКУЛЬТУРНОМ МИРЕ**

Учитывая, что штаб-квартиры 17 из 18 исследованных компаний находятся в США, мы не были уверены, что наши основные выводы примут повсюду. За время, прошедшее с момента публикации, мы убедились, что ключевые концепции книги применимы в разных культурах и их смешениях. Авторам приходилось работать, выступать с лекциями и проводить семинары на всех континентах, за исключением Антарктиды. Мы побывали во многих странах с самыми разными культурами, включая Аргентину, Австралию, Бразилию, Чили, Колумбию, Данию, Финляндию, Германию, Голландию, Израиль, Италию, Мексику, Новую Зеландию, Филиппины, Сингапур, Южную Африку, Швейцарию, Таиланд и Венесуэлу. И хотя мы не так хорошо знакомы со всеми частями Азии, наша книга и там нашла широкое признание благодаря переводам на китайский, корейский и японский языки.

Стремление построить великую компанию не является только американским. Амбициозные личности есть везде. Просвещенные бизнесмены во всем мире осознают важность вечных идеалов и целей, выходящих за рамки получения прибыли. Они демонстрируют то же неутомимое стремление к прогрессу, какое мы обнаружили в американских компаниях. В Бразилии есть свои великие цели, скандинавские компании известны организационной культурой, израильские компании исповедуют стратегию «попробуйте всё, оставьте то, что работает», в Южной Африке идея непрерывного самосовершенствования не является чуждой. Повсюду лучшие организации уделяют огромное внимание последовательности и согласованности своих действий.

Тот факт, что мы в основном исследовали американские компании, скорее отражает наш исследовательский метод (список компаний, обладающих видением, сформирован в результате опроса 700 президентов американских компаний), чем глобальный корпоративный ландшафт. Почтенные и подающие надежды компании есть во многих странах. FEMSA в Мексике, Husky в Канаде, Odebrecht в Бразилии, Sun International в Англии, Honda в Японии — вот лишь несколько примеров. Для своего

нового проекта, призванного применить наш анализ и проверить его выводы на примере Европы, Джерри (совместно с европейской консалтинговой компанией OCC) составил список из 18 европейских компаний: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsche Bank, Ericsson, FIAT, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens и Unilever.

Нам также довелось наблюдать, каким образом наши концепции используются в мультинациональных и всемирных компаниях, которые имеют несколько разных культур в одной организации. Глобальная компания, обладающая видением, разделяет свои операционные принципы и бизнес-стратегии (которые варьируют от страны к стране) и ключевые ценности и цели (которые должны быть универсальны и долгосрочны, независимо от того, в какой стране мы работаем). Такая компания привносит свои ценности и цели во все страны, где работает, но конкретные приемы и методы тщательно адаптируются к конкретным культурным нормам и рыночным условиям. Например, Wal-Mart исповедует принцип «потребитель превыше всего» во всех своих зарубежных филиалах, а радостное выражение лиц сотрудников (культурный атрибут, поддерживающий ключевую ценность) не обязательно встречается повсюду.

Работая консультантами, мы помогали мультинациональным компаниям обнаружить и сформулировать единую ключевую идеологию. В одной такой компании с операциями в 28 странах большинство руководителей, весьма скептически настроенных людей, просто не могли поверить, что можно на самом деле выявить набор общих ключевых ценностей и целей, которые были бы одновременно глобальными и осмысленными. И только посредством интенсивных поисков, в ходе которых каждый из руководителей размышлял над тем, какие конкретно ценности он или она лично привносит в свою работу, группа смогла выявить общую идеологию. После чего они договорились о конкретных согласованных шагах по внедрению этих ценностей на постоянной основе во всех 28 странах. Эти люди не *выдумывали* никакие новые ценности и цели. Они лишь *выявили* те ценности, которые уже были общими для всех, но не выходили на поверхность из-за несогласованности и недостатка общения. «В первый раз за те пятнадцать лет, что я здесь провел, — сказал один из них, — я чувствую, что у нас много общего. Приятно сознавать, что мои коллеги по всему миру разделяют одни и те же убеждения и принципы, пусть даже их стратегии и конкретные приемы отличаются. Разнообразие является преимуществом,

особенно когда оно базируется на общем понимании того, что мы все здесь делаем и зачем. Теперь нам необходимо, чтобы это чувство пронизало всю организацию и жило как можно дольше».

В лучших своих проявлениях (которые, впрочем, не всегда таковы) великие компании и не помышляют отказываться от ключевых ценностей и высоких стандартов эффективности, даже ведя бизнес в иной культурной среде. Вот что сказал CEO\* одной из компаний, обладающих видением, многомиллиардного гиганта с более чем столетней историей: «Конечно, обычно нужно чуть больше времени, чтобы закрепиться в условиях иной культуры, особенно когда дело касается поиска людей, которые вписываются в нашу систему ценностей. Возьмем, к примеру, Китай или Россию, в них коррупция и обман цветут пышным цветом. Поэтому мы продвигаемся вперед медленно и растем с той скоростью, с которой нам удастся находить людей, разделяющих наши ценности. И мы склонны отказываться от тех бизнес-возможностей, которые иначе заставили бы нас поступиться принципами. Нам уже больше ста лет, но мы все еще на плаву. Размер компании удваивается каждые шесть-семь лет, а большинства из наших конкурентов пятидесятилетней давности уже нет и в помине. Почему? Да потому, что у нас хватает выдержки не изменять своим стандартам в угоду коммерческой выгоде. Во всем, что мы делаем, мы смотрим далеко вперед. Всегда».

## **«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО» ЗА ПРЕДЕЛАМИ БОЛЬШОГО БИЗНЕСА**

Поскольку первоначально исследование ограничивалось только коммерческими организациями, нам было неизвестно, насколько пригодны окажутся наши открытия для людей за пределами бизнеса. И лишь после публикации мы начали понимать, что это не только книга для бизнеса и о бизнесе. Она — о построении великих и бессмертных гуманитарных институтов любого типа. Широкий круг людей, из тех, что не принадлежат к миру бизнеса, поведали о том, насколько ценными оказались им наши концепции, начиная от специфических учреждений вроде American Cancer Society\*\* и заканчивая школами, колледжами, университетами, церквями, спортивными командами, органами исполнительной власти и даже отдельными семьями и индивидуумами.

---

\* CEO (от англ. Chief Executive Officer, дословно — «старший исполнительный офицер») — аббревиатура, означающая главу исполнительной власти компании.

\*\* Американское общество борьбы с раком.

Многие организации здравоохранения оценили важнейшее значение концепции о необходимости разграничении между ключевыми ценностями и конкретными методами работы, что помогло поднять на должный уровень ощущение социальной ответственности и в то же время лучше приспособиться к росту конкуренции. Член опекунского совета одного из крупнейших университетов использовал этот же принцип для отделения вечных ключевых ценностей интеллектуальной свободы от ежедневных методов академической деятельности. «Такое разграничение, — объяснил он, — оказалось, с одной стороны, эффективно при проведении необходимых перемен в архаичной системе академической таблицы о рангах, но в то же время помогло не потерять понимание важнейших ключевых идеалов».

Концепция «лучше сделать часы» в компании с сильной культурой для снижения зависимости от харизматичных основателей помогла многим общественно значимым организациям. Одной из них стала City Year, коммунальная программа, объединяющая усилия сотен молодых студентов колледжей по повышению уровня благоустройства старых городов США — своего рода национальный Корпус Мира. Как и большинство общественных организаций, City Year обязана своим появлением харизматичным основателям — энтузиастам с мощным чувством социальной ответственности. Алан Казеи, один из основателей, мечтал, что его миссионерское рвение и взгляды станут характеристикой организации в целом. Поэтому он осуществил переход от организации, общественно полезной сегодня и сейчас, к организации с длительной социальной миссией — переход от «говорить, сколько времени» к «лучше сделать часы». Общественные организации зачастую вырастают для решения конкретной проблемы так же, как большинство компаний, основываются для реализации какой-то великой идеи или временной рыночной возможности. Но подобно тому, как любая великая идея или рыночная возможность рано или поздно теряют свое значение, так и первоначальная цель общественной организации перестает быть насущной. Отыскание более глубокой, долгосрочной цели, выходящей за рамки первоначальной концепции, становится жизненно необходимо для дальнейшего существования организации.

Мы не видим принципиальной разницы между коммерческими и некоммерческими великими компаниями. И те и другие испытывают необходимость снизить зависимость от одного человека или одной идеи. И те и другие полагаются на вечные ценности и долгосрочные цели, выходящие за рамки финансового успеха. И те и другие вынуждены

меняться под влиянием меняющегося мира, одновременно стараясь следовать своим ценностям и целям. И те и другие пользуются преимуществами «культовых» идеологий и тщательного планирования преемственности. Они равно нуждаются в механизмах движения вперед, будь то грандиозные цели, экспериментирование и предпринимательство или постоянное самосовершенствование. Они равно нуждаются в выработке согласованности действий, как для сохранения сути, так и для стимулирования прогресса. Конечно, структуры, стратегии, условия конкуренции и экономические показатели у коммерческих и некоммерческих организаций различаются. Но предпосылки построения великой и бессмертной организации остаются теми же самыми.

Теперь мы начинаем понимать, каким образом концепции этой книги могут быть применимы на государственном уровне. Например, Япония и Израиль предпринимают сознательные попытки воспитания общественного единства, формируя сильное чувство единого смысла и ключевых ценностей, механизмов согласования и грандиозных задач национального масштаба. Историк Барбара Тачмен подметила в книге «Творя историю\*»: «Несмотря на все проблемы, у Израиля есть одно несомненное преимущество: ощущение смысла. Израильяне порой не могут похвастаться достатком... или спокойной жизнью. У них есть нечто, что компенсирует невысокий достаток: мотив». Этот мотив не зависит от присутствия харизматического лидера; он глубоко встроен в структуру израильского общества и поддерживается регулирующим механизмом: всеобщей воинской повинностью. Известный израильский журналист заметил: «В отличие от большинства других наций, у нас есть долгосрочная цель, которая известна каждому израильянину: создать на Земле безопасное место для евреев».

В Соединенных Штатах также есть мощный комплект национальных ценностей, прекрасно сформулированных в Декларации о независимости и Геттисбергском послании, но нам необходимо найти лучшее понимание нашей долгосрочной цели. В то время как большинство израильтян знают, чем живет их страна, мы едва ли способны обнаружить подобное единение в современной Америке. Большинство американских граждан также заблуждаются относительно различия между вечными ценностями и сегодняшними принципами и стратегиями. Отсутствие государственного контроля над владением оружием — это ценность или метод? Ликвидация расовой дискриминации — это ценность или стратегия?

---

\* Barbara Tuchman, *Practicing History*.

На национальном уровне мы смогли бы добиться большего посредством грамотного применения концепции «сохраняй суть / стимулируй прогресс», чтобы лучше отличить ценности от стратегий и обеспечить эффективные изменения, не поступаясь при этом национальными идеалами.

Множество людей поведали нам, каким образом ключевые концепции этой книги оказались полезны в их личной и семейной жизни. Многие из них применили концепцию «сохраняй суть / стимулируй прогресс» для решения фундаментальных человеческих проблем самоопределения и самообновления. «Кто я такой? Что я значу? В чем мое предназначение? На чем зиждется мое самоощущение в этом хаотичном, непредсказуемом мире? Что придает смысл моей жизни и деятельности? Что поддерживает меня в моих начинаниях и побуждает идти вперед?» Эти вопросы сегодня являются насущными более, чем когда-либо. После прощания с мифом о пожизненной занятости, в условиях ускорения изменений и роста сложности и неопределенности мира, полагаться только на внешние источники стабильности и целостности почти наверняка означает подвергать себя риску быть «сорванным с якоря». Единственным надежным источником стабильности является сильный внутренний стержень и способность адаптироваться и изменять все, за исключением этой сути. Люди не в состоянии с уверенностью предсказать направление своего движения и того, чем обернется их жизнь, особенно в условиях, когда сам мир непредсказуем. Тем, кому удалось построить компанию, обладающую видением, достало мудрости понять, что знание того, «кто я такой», важнее, чем знание того, «куда я иду», поскольку пункт назначения, скорее всего, поменяется. И этот урок так же справедлив для нашего индивидуального существования, как и для построения великих компаний.

## **ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ И ПЛАНЫ**

С момента первой публикации мы многому научились, и еще больше нам предстоит узнать. Мы узнали, что те, кто раньше только сообщал «сколько времени», вполне способны «сделать часы», и мы узнали, каким образом можно помочь им совершить этот переход. Для нас стало уроком то, что мы недооценивали значение внутреннего согласия в организациях, и мы узнали много нового о том, каким образом можно такого согласия добиться. Цель деятельности, будучи соответствующим образом сформулирована, имеет глубочайшее влияние на организацию, особенно в купе

с ключевыми ценностями, а организации просто обязаны прилагать больше усилий по идентификации такой цели. Мы обнаружили, что слияния и поглощения представляют собой совершенно особую проблему для великих компаний, и начинаем понимать, как можно помочь организациям научиться воспринимать слияния и поглощения в рамках модели «Построенные навечно». Мы познали, как применять эти идеи в условиях разных культур, а также в некорпоративной среде. Великим бессмертным компаниям в XXI веке потребуются принципиально иные структуры, стратегии, методы и механизмы, нежели те, что использовались в веке двадцатом. В то же самое время фундаментальные концепции, которые мы представили в этой книге, станут даже более актуальными для построения организаций будущего.

Мы чувствуем стремление к тому, чтобы учиться самим и учить других, и это стремление далеко не оканчивается на этой книге; это только начало. Мы продолжаем поиски новых откровений, разработку новых концепций и создание новых инструментов, способных внести вклад в управление. Джим основал лабораторию в Боулдере, штат Колорадо, для продолжения исследований и работы с организациями. Джерри продолжает преподавание и исследования в бизнес-школе Стэнфордского университета, он создал новый курс лекций, базирующийся на примерах великих компаний. Мы всегда рады общению с читателями, которые делятся с нами собственным опытом, собственным мнением о «Построенных навечно», задают новые вопросы, бросают вызов и указывают направление для будущей работы. Давайте общаться!

Джим Коллинз  
Боулдер, Колорадо

Джерри Поррас  
Стэнфорд, Калифорния

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

В тот момент, когда мы пишем это предисловие для русского издания, «Построенные навечно» продолжает оставаться широко популярной во всем мире книгой, шестой раз попадая в список бизнес-бестселлеров. Намного превзойдя наши самые смелые ожидания, книга оправдала свое название.

По иронии судьбы, ее название едва ли может быть поставлено нам в заслугу. Изобретательность зачастую является следствием разочарования, а наши редакторы в 1994 году были разочарованы. В свое время мы включили в контракт пункт, который предоставлял нам право окончательного утверждения названия, но дата публикации приближалась, а мы раз за разом продолжали отвергать варианты. В целом мы отклонили 127 названий, начиная от «Соревнуйся с собой» и заканчивая чем-то вроде «Результаты исследования компаний с видением».

Наконец дело дошло до главного редактора нашего северо-американского издательства, так что, отправившись на уик-энд, он в понедельник возвратился с идеей. «Вот, — сказал он, бросив на стол вырванный из блокнота листок бумаги, — может быть, это их устроит». На листке были написаны два простых слова: «Построенные навечно».

Так появилось название.

«Построенные навечно» — это одновременно удачное и неудачное название. Не с точки зрения продаваемости (не поймите неправильно, мы сохранили бы его все равно), но с точки зрения того, о чем эта книга на самом деле. «Построенные навечно» — не о том, чтобы строить на века. Она о том, что заслуживает того, чтобы жить вечно, о создании компании такого внутреннего совершенства, что мир потерял бы что-то важное, если такая организация прекратила бы существование. На каждой странице звучит один простой вопрос: ради чего заниматься созданием посредственности, которая лишь приносит прибыль, если вы в состоянии создать что-то выдающееся, способное, помимо прибыли, внести долгосрочный вклад? В конце концов, как показывает наше исследование, те, кто стремился сделать бессмертный

вклад, в долгосрочной перспективе так или иначе добиваются лучших финансовых результатов.

Несмотря на все изменения и события, бурлящие вокруг, — от интернета до 11 сентября — главные идеи книги становятся лишь еще более значимыми. Организациям необходимо быть построенными на основе ключевых ценностей, но также и быть готовыми изменить все, что к ключевым ценностям не относится. Принцип «сохранять суть / стимулировать прогресс» продолжает оставаться главным при создании организации, которая была бы способна продолжать существовать и процветать, невзирая на все трудности времени.

Случись нам писать «Построенные навечно» снова, мы не отвергли бы ни один из ее основных принципов, поскольку эти принципы бессмертны. Сегодня мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и конечно, многое можно было бы добавить, но наша вера в фундаментальные открытия осталась прежней. Сегодня мы более чем когда-либо уверены в том, что создание великих долговечных компаний — тех, что по-настоящему заслуживают того, чтобы жить, — является благородным занятием.

Джим Коллинз и Джерри Поррас

# ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

Оглядываясь на сделанное, более всего, наверное, я горд тем, что способствовал созданию компании, которая своими ценностями, принципами, своим успехом оказала колоссальное влияние на то, какими методами ныне управляются многие компании по всему миру.

И я в особенности горд, что останется организация, которая продолжает развиваться и способна являться образцом для подражания еще многие годы после того, как меня самого не станет.

Уильям Хьюлетт,  
один из основателей Hewlett-Packard, 1990<sup>1</sup>

Наша цель должна состоять в том, чтобы поддерживать жизнеспособность этой компании — как физически, так и в качестве социального института — чтобы она была способна просуществовать еще 150 лет. Таким образом, она будет жить вечно.

Джон Смейл,  
бывший CEO Procter & Gamble,  
на праздновании 150-летия компании, 1986<sup>2</sup>

**Э**та книга не о харизматичных и прозорливых лидерах. Речь в ней идет не о революционных рыночных решениях или блестящих товарных идеях. И даже не о великом даре корпоративного видения.

Здесь говорится о вещах более важных, долгосрочных и фундаментальных. **О компаниях, обладающих видением.**

Что это за компания? Это организация-лидер, бриллиант в короне своей отрасли, широко признанная и имеющая длинную историю

своего влияния на окружающий мир. Главное — компания, обладающая видением, — это организация, институт. Все герои бизнеса, какими бы харизматичными они ни были, рано или поздно умирают. Самые фантастические товары или услуги, все эти «великие идеи» со временем устаревают. Даже целые рынки дряхлеют и исчезают. Великие компании процветают в течение многих и многих лет, многократно переживают и жизненные циклы товаров, и многие поколения своих лидеров.

Попробуйте задуматься и составить собственный список компаний, которые могли бы соответствовать следующим критериям:

- лидер в своей отрасли;
- широко признана в деловом сообществе;
- оставила неизгладимый след в мире;
- возглавлялась несколькими поколениями руководителей;
- пережила несколько жизненных циклов товаров или услуг;
- основана до 1950 года\*.

Взгляните на свой список. Что в нем особенно впечатляет? Нет ли каких-то общих черт? Чем объяснить их длительное процветание и качество работы? Чем они отличаются от других компаний, у которых были те же возможности, но они не смогли достичь того же положения?

Наш шестилетний проект был нацелен на то, чтобы обнаружить и систематически исследовать закономерности исторического развития нескольких компаний, обладающих видением, изучить, чем они отличались от тщательно отобранных компаний сравнения и, таким образом, отыскать факторы, обусловившие их долговременное лидерство. Эта книга представляет собой результаты нашего поиска и их практические следствия.

Оговоримся с самого начала: те компании, которые мы называем «компаниями сравнения», не являются неудачницами, нельзя сказать, что эти компании совершенно «не видят будущего». Это вполне успешные компании, в большинстве случаев существующие так же долго, и, как мы увидим дальше, они демонстрировали более высокие результаты, чем фондовый рынок в целом. Но они все же недотягивают до положения тех компаний, которые мы называем великими. В большинстве случаев можно считать, что компания, обладающая видением, — это

---

\* С тем же успехом, с каким мы применили 1950 год в качестве водораздела, можно использовать критерий «не менее 50 лет существования».

победитель соревнования, а компания сравнения — серебряный или бронзовый призер.

Мы предпочли «обладающие видением»\* словам «успешные» или «вечные», чтобы подчеркнуть особый, элитный характер этих институтов. Они более чем успешные. Они больше чем вечные. В большинстве случаев они — лучшие из лучших в своих отраслях, и являются такими десятилетиями. Многие из них без преувеличения являются образцами, иконами, на которые молятся руководители всего мира. (Таблица 1.1 содержит список этих компаний. Мы осознаем, что это не полный перечень всех компаний с видением. Ниже мы объясним, почему выбраны именно эти компании.)

Какими бы выдающимися эти компании ни были, история их развития не является безупречной. (Взгляните на свой список. Мы подозреваем, что большинство, если не все из них, переживали серьезные трудности как минимум один раз в своей истории, а может быть, и несколько раз.) Walt Disney столкнулась с серьезной нехваткой наличности в 1939 году, что вынудило компанию акционироваться. В конце 1980-х она едва не прекратила свое независимое существование, поскольку биржевые спекулянты положили глаз на ее обесцененные акции. Boeing испытывала серьезные трудности в середине 1930-х и в конце 1940-х, и еще раз в начале 1970-х, когда пришлось уволить более 60 тысяч сотрудников. 3M представляла собой бесперспективную шахту и едва не закрылась в начале XX века. Hewlett-Packard претерпела жестокий спад в 1945 году. В 1990-м совокупная стоимость ее акций упала ниже балансовой стоимости. Sony терпела неудачи первые пять лет существования (1945–1950), а в 1970-е ее стандарт Beta потерпел поражение в борьбе с VHS за право быть рыночным стандартом для видеомагнитофонов. Ford понесла одни из самых крупных в истории американского бизнеса убытки в начале 1980-х (\$3,3 млрд за три года), прежде чем смогла совершить впечатляющий переворот и давно назревшее обновление. Citicorp (основанная в 1812-м, в год, когда Наполеон вошел в Москву) была на грани выживания в конце XIX века, затем в период Великой депрессии 1930-х годов и еще раз в конце 1980-х, когда ее дебиторская задолженность стала глобальной. IBM едва не обанкротилась в 1914-м, потом еще раз в 1921-м, после чего испытывала серьезные неприятности в начале 1990-х.

---

\* Visionary company, что можно еще перевести как «фантастическая компания», «великая компания», «впередсмотрящая», «компания с видением» или «компания-мечта».

Таблица 1.1. Компании, вошедшие в исследование

Компании, обладающие видением	Компании сравнения
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Действительно, все компании нашего исследования познали трудные времена и порой совершали ошибки. Некоторые испытывают затруднения и в момент написания этой книги. Но, что важно, компании с видением демонстрируют исключительную устойчивость, обладают способностью опраляться от неудач.

Так, компании с видением показывают выдающиеся долгосрочные результаты. Предположим, 1 января 1926 года вы вложили \$1 в акции компании с видением, в акции компании сравнения и в портфель акций, представляющий фондовый рынок в целом<sup>3</sup>. Если при этом вы реинвестировали дивиденды и производили соответствующую корректировку в тот момент, когда эти компании выходили на биржу (пока они не котировались на бирже, мы считали их входящими в портфель, отражающий рынок в целом), то на 31 декабря 1990 года \$1, вложенный в акции биржевого портфеля, стал бы стоить \$415 — не так плохо. Один доллар, вложенный в компании сравнения, мог бы вырасти до \$955 — в два раза больше, чем инвестиция в рынок в целом. Тот же \$1, инвестированный в акции компаний с видением, мог бы вырасти до \$6356, что в шесть раз

превышает отдачу от компаний сравнения и более чем в пятнадцать — отдачу рынка в целом. (Рисунок 1.А показывает совокупную рыночную стоимость с 1926 по 1990 год. Рисунок 1.Б демонстрирует рыночную стоимость компаний с видением и компаний сравнения относительно рынка в целом за тот же период.)

Но великие компании не только генерируют долгосрочный финансовый возврат на инвестиции, они сумели стать неразрывной частью нашего общества. Вообразите, как бы выглядел мир, если бы не было ленты Scotch или клейких листочков Post-it от компании 3М, фордовских Model T и Mustang, Boeing 707 и 747, стирального порошка Tide и мыла Ivory, кредитных карточек и дорожных чеков American Express, банкоматов, впервые широко примененных Citicorp, бактерицидных пластырей и обезболивающих таблеток Tylenol от Johnson & Johnson, электрических лампочек General Electric, калькуляторов и лазерных принтеров Hewlett-Packard, компьютеров 360-й серии и электрических пишущих машинок от IBM, отелей Marriott, антихолестеринового препарата Mevacor от компании Merck, мобильных телефонов и пейджеров Motorola, высоких стандартов обслуживания Nordstrom, аудиоплееров Walkman и телевизоров Sony Trinitron. Только представьте, какое количество детей (и взрослых) выросли вместе с Диснейлендом, Микки-Маусом, Дональдом Даком и Белоснежкой. Вообразите автомагистраль без рекламных щитов с ковбоем Marlboro или американские пригороды без магазинов Wal-Mart. Хорошо это или плохо, но все эти компании оставили свой неизгладимый след в истории нашего общества.

Поэтому особенно интересно выяснить, почему эти компании вошли в ту самую категорию организаций, которые мы называем обладающими видением и фантастическими. С чего они начинали? Как они справлялись с трудностями на пути от маленького офиса до глобальной организации? Став гигантами, чем они отличаются от прочих крупных компаний? Какие уроки мы можем извлечь из их развития, что могли бы быть полезны другим людям, стремящимся основать, поставить на ноги и развить подобные компании? Мы приглашаем вас в путешествие, которое продлится до конца этой книги и поможет найти ответы на эти вопросы.

Вторая часть этой главы посвящена описанию исследования. В начале второй главы мы представим наши открытия, среди которых есть по-настоящему удивительные и неожиданные. В качестве предисловия мы хотели бы представить двенадцать широко распространенных заблуждений, которые развеялись в ходе исследования.

Рисунок 1.А  
 СОВОКУПНЫЙ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ В \$1,  
 1 января 1926 года – 31 декабря 1990 года

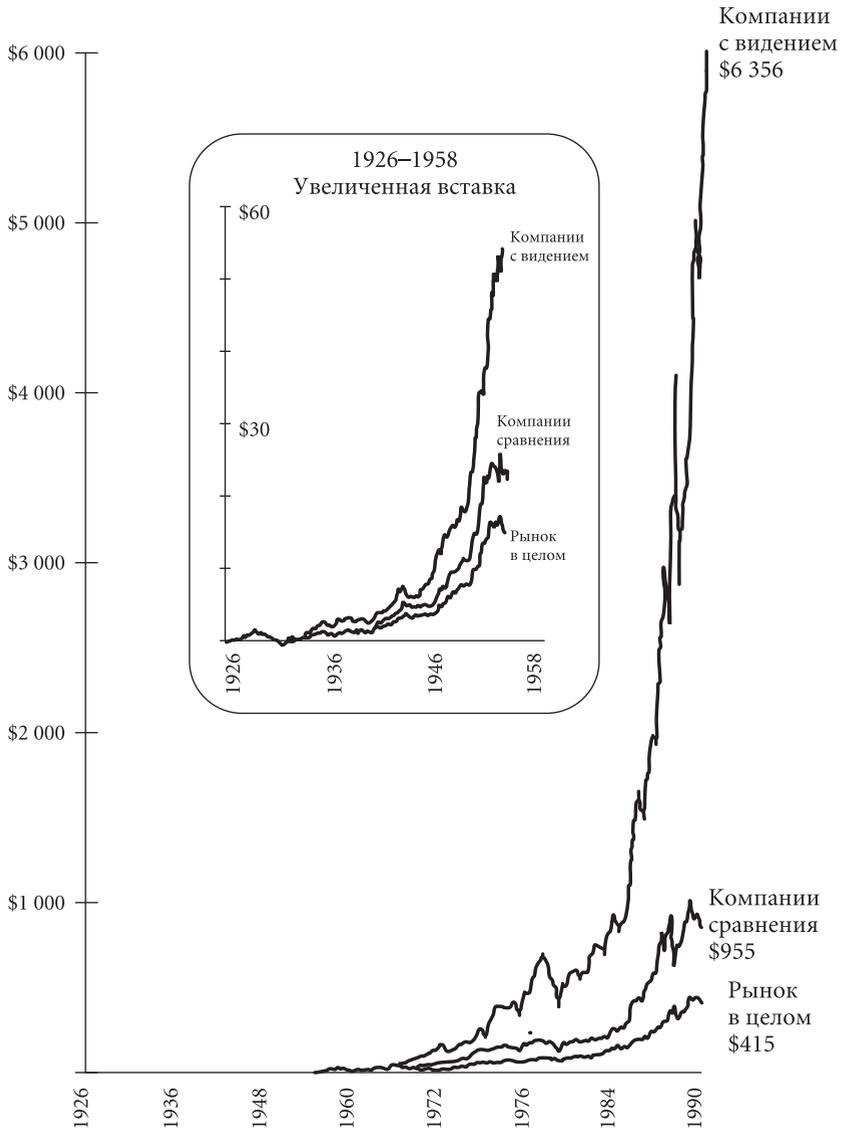
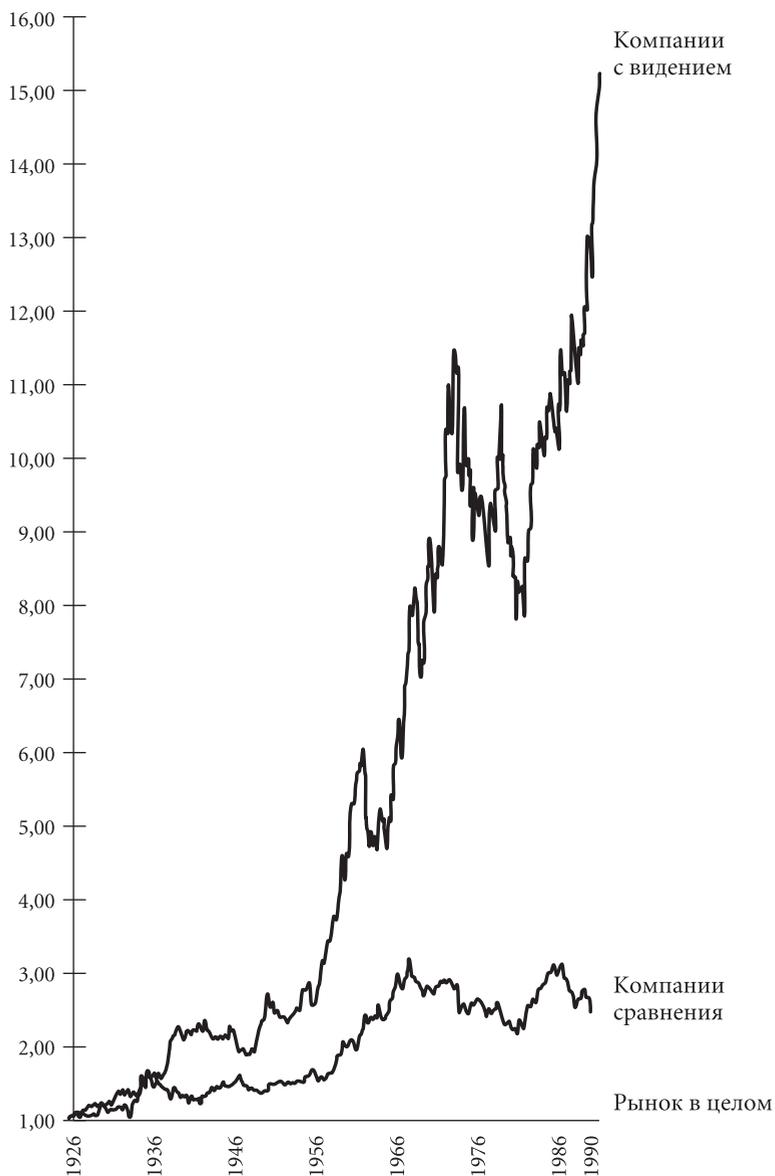


Рисунок 1.Б  
Совокупный возврат на инвестиции,  
нормированный по рынку в целом  
1926–1990



## ДВЕНАДЦАТЬ РАЗВЕНЧАННЫХ МИФОВ

**Миф 1.** Для создания великой компании требуется великая идея.

**На самом деле.** «Великая идея» не обязательно приводит к успеху. Немногие начали свою деятельность с великой идеи, а некоторые вообще без какой-либо конкретной идеи. Кое-кто стартовал с откровенного провала. Более того, независимо от основополагающей концепции, компании с видением были значительно менее предрасположены к предпринимательскому успеху, чем компании сравнения. Как в притче о черепахе и зайце, великие компании зачастую медлят на старте, но выигрывают на длинной дистанции.

**Миф 2.** Для создания вперёдсмотрящей компании требуется харизматичный и прозорливый лидер.

**На самом деле.** Наличие харизматичного и прозорливого лидера совершенно не обязательно для построения великой компании и может даже являться помехой долгосрочному успеху. Некоторые самые видные CEO величайших компаний мало соответствуют представлению о харизматичном лидере, некоторые не имеют с этим представлением ничего общего. Подобно основателям Соединённых Штатов в пору Конституционного конвента, они скорее концентрируют свои усилия на создании долгосрочной организации, нежели стремятся стать героями. Они стремятся «делать часы», а не сообщать, «сколько времени». Этим они заметно отличаются от руководителей компаний сравнения.

**Миф 3.** Наиболее успешные компании нацелены прежде всего на извлечение прибыли.

**На самом деле.** Вопреки классической бизнес-доктрине, «увеличение стоимости акций», или «максимизация прибыли», не были главной движущей силой или основной целью компаний, обладающих видением. Они руководствуются целым набором целей, лишь одна из которых (и не самая главная) — «делать деньги». Конечно, они любят прибыли, но в не меньшей степени они движимы своей основополагающей идеологией — ключевыми ценностями и смыслом деятельности. Парадоксально, компании с видением умудряются зарабатывать больше, чем вдохновляемые исключительно меркантильными соображениями компании сравнения.

**Миф 4.** Вперед смотрящие компании руководствуются единой системой «правильных» ключевых ценностей.

**На самом деле.** Не существует «правильной» системы ключевых ценностей для всех великих компаний. Две компании могут иметь совершенно разные идеологии и при этом обладать видением в равной степени. Ключевые ценности великой компании не обязательно должны быть «просветительскими» или «гуманистическими», хотя они часто являются таковыми. Критичным является не то, в чем состоит корпоративная идеология, а то, насколько крепка вера в эту идеологию и насколько последовательно компания живет ею, дышит ею и проявляет ее во всем, что делает. В великих компаниях не задаются вопросом «Что может стать нашими ценностями?» Там спрашивают: «Во что мы на самом деле верим?»

**Миф 5.** Неизменны только изменения.

**На самом деле.** Компания с видением с религиозным пылом охраняет свою основополагающую идеологию, изменяя ей за редчайшим исключением. Ключевые ценности формируют основание компании и не подвержены изменениям в угоду моде. В некоторых случаях ключевые ценности сохраняются в первоначальном состоянии более ста лет. А базовая цель компании — смысл ее существования — может служить маяком несколько столетий, как путеводная звезда на небосклоне. Конечно, твердо следуя своей ключевой идеологии, великие компании демонстрируют сильнейшую способность к прогрессу, что позволяет им меняться и приспосабливаться, не изменяя при этом своим заветным идеалам.

**Миф 6.** Большие<sup>\*</sup> компании склонны к осторожности.

**На самом деле.** Стороннему наблюдателю великие компании могут показаться консервативными и пуритантскими, однако они не боятся ставить грандиозные и дерзкие цели, которые мы будем называть БИХАГаами<sup>\*\*</sup>. Подобно покорению горной вершины или полету на Луну, БИХАГ может быть отчаянным и рискованным, но само приключение, восторг, вызов притягивают людей, вливают

---

\* Blue-chip.

\*\* Big Hairy Audacious Goals (BHAGs) — большие, волосатые, амбициозные цели. См. главу 5.

адреналин и генерируют сильнейший импульс для продвижения вперед. В компаниях с видением сознательно применяют БИХАГи для стимулирования прогресса и потому в решающие моменты истории обходят компании сравнения.

**Миф 7.** Великая компания — отличное место работы.

**На самом деле.** Только те, кто соответствует ключевой идеологии и высоким стандартам великой компании, считают ее отличным местом работы. Если вы идете работать в такую компанию, то либо впишетесь в нее, расцветете и станете самым счастливым человеком на свете, либо будете выкинуты из нее подобно тому, как организм избавляется от зловредного вируса. Либо так, либо этак. Третьего не дано. Напоминает секту. В великих компаниях настолько отчетливо знают, чего они хотят и к чему стремятся, что в них просто не находится места для тех, кто не может или не желает соответствовать их строгим правилам.

**Миф 8.** Успешные компании предпринимают правильные шаги благодаря превосходному и всеобъемлющему стратегическому планированию.

**На самом деле.** Компании с видением совершают некоторые свои шаги в ходе экспериментов, методом проб и ошибок, приспособленчества, и в буквальном смысле случайно. То, что ретроспективно выглядит как блестящее предвидение и планирование, зачастую является следствием принципа «Давайте попробуем все и оставим то, что будет работать». В этом компании с видением копируют биологическую эволюцию видов. Мы пришли к выводу, что книга Чарльза Дарвина «О происхождении видов» для некоторых компаний является значительно более полезной, чем любой учебник по стратегическому корпоративному планированию.

**Миф 9.** Для совершения коренных преобразований компаниям необходимо приглашать руководителей со стороны.

**На самом деле.** За всю историю совокупной продолжительности жизни великих компаний, а это тысяча семьсот лет, было всего четыре случая, когда компании (две) пытались найти CEO за своими пределами. Выращенные в родных стенах руководители стояли у руля великих компаний существенно дольше (в шесть раз), чем в компаниях сравнения. Раз за разом эти компании опровергали

распространенное заблуждение о том, что свежие идеи и значительные изменения не могут происходить изнутри.

**Миф 10.** Наиболее успешные компании фокусируются в первую очередь на борьбе с конкурентами.

**На самом деле.** Великие компании в основном соревнуются сами с собой. Успех и превосходство над конкурентами являются для них не конечной целью, а побочным следствием решения того вопроса, который они без устали задают сами себе: «Что мы должны сделать, чтобы завтра работать лучше, чем сегодня?» Они задают этот вопрос изо дня в день, в некоторых случаях на протяжении 150 лет. Неважно, сколь многого они уже достигли, неважно, насколько они оторвались от конкурентов, — «слишком хорошо» не бывает никогда.

**Миф 11.** Нельзя съесть один и тот же торт дважды.

**На самом деле.** В великих компаниях никогда не позволяют слову «ИЛИ» брать верх, хотя, если придерживаться строго рационального подхода, вы можете выбрать либо вариант А, либо Б, но никогда тот и другой одновременно. Здесь отвергают сам принцип выбора: стабильность ИЛИ прогресс, культовая идеология ИЛИ личная независимость, руководители ИЛИ радикальные перемены, проверенные методы ИЛИ амбициозные цели, извлечение прибыли ИЛИ следование ключевым ценностям. Вместо этого они преклоняются перед словом «И», желая иметь А и Б одновременно.

**Миф 12.** Компании обретают величие, провозглашая свою миссию.

**На самом деле.** Компании с видением стали такими не столько потому, что они делают соответствующие заявления по этому поводу (хотя они, конечно, частенько делают их). Они достигли своего величия вовсе не потому, что в какой-то момент начертали на бумаге одну из тех популярных ныне деклараций о миссии, видении, ценностях и целях (хотя они пишут подобные декларации значительно чаще, чем компании сравнения, а в некоторых случаях сделали это десятилетиями раньше, чем подобные документы вошли в моду). Написание документа может стать одним из полезных шагов в построении компании, но это лишь один из тысяч шагов бесконечного процесса идентификации своих основных принципов, который столь присущ компаниям с видением.

## ИССЛЕДОВАНИЕ

### Происхождение: есть ли в ЗМ лидер-провидец?

В 1988 году мы впервые обратились к проблеме корпоративного «видения». Существует ли оно? Если да, то что это такое? Откуда оно возникает? Каким образом организации совершают дальновидные шаги? К тому времени видение уже привлекло большое внимание деловой прессы и теоретиков менеджмента, но мы все равно не были удовлетворены имеющейся информацией по данному вопросу.

Прежде всего, термин «видение» имел много различных определений и по-разному применялся, так что это только сильнее запутывало ситуацию. Некоторые считали, что видение есть взгляд сквозь магический кристалл на будущее рынков. Другие усматривали за этим технологии и товары, например компьютер Macintosh. Третьи относили это понятие к самой организации, ее ценностям, целям, миссии, смыслу существования, образам идеального места для работы. Полная неразбериха! Неудивительно, что бизнесмены-реалисты становились скептиками при одном упоминании о видении, столь туманным, запутанным и непрактичным оно им представлялось.

За всеми дискуссиями и публикациями о видении — и это более всего нас беспокоило — как правило, стоял некий образ того, кого все привыкли называть лидером-провидцем (харизматичная и блестящая фигура). И однажды мы спросили себя: если такой лидер необходим для развития выдающихся организаций, то кто является харизматичным и прозорливым лидером в ЗМ? Мы не смогли ответить на этот вопрос. Вы можете? ЗМ — почтенная и уважаемая организация уже многие десятилетия, но лишь немногие в состоянии назвать ее нынешнего руководителя, его предшественника, предшественника предшественника и так далее.

ЗМ — это компания, про которую многие сказали бы, что в ней обладают видением, однако она не имеет (и по-видимому не имела) в своих рядах типичного, блестящего и харизматичного руководителя. Мы обратились к истории компании и выяснили, что она основана в 1902 году. Если у нее в прошлом и существовал дальновидный лидер, то он уже давным-давно умер. (В действительности, к 1994 году в ЗМ было десять поколений первых руководителей.) Стало понятно, что успех ЗМ едва ли можно приписать какому-либо товару, рыночной идее или счастливому стечению обстоятельств, поскольку ни одна из

этих вещей не в состоянии предопределить столетний корпоративный успех.

В ЗМ было что-то, выходящее за рамки прозорливого лидерства, удачной товарной идеи, рыночного озарения или воодушевляющего заявления о корпоративном видении. Мы решили, что ЗМ лучше всего может быть охарактеризована как компания, обладающая видением.

Так мы начали глубокое исследование, на котором, собственно, и базируется эта книга. Мы поставили перед собой две главные цели.

1. Идентифицировать основополагающие характеристики и внутренние тенденции, которые были бы общими для компаний с видением (и которыми бы они отличались от всех других компаний) и представить эти открытия в виде практических концептуальных моделей.
2. Как можно более доходчиво поделиться своими находками и концепциями с другими людьми, с тем чтобы эти идеи могли оказать влияние на существующие управленческие методы и стать полезными тем, кто стремится основать, построить и развивать великие компании.

## **Шаг 1. Какие компании мы будем изучать?**

Предположим, мы хотим составить список компаний для исследования. Ничего подобного в литературе до сих пор не существовало. Сама концепция «компаний с видением» еще слишком нова. Каким же методом воспользоваться для создания такого перечня?

Мы решили, что как частные лица мы не вправе составлять такой список. У нас могут быть предпочтения в пользу той или иной компании. Возможно, мы недостаточно хорошо знакомы с миром бизнеса. Мы можем быть чересчур расположены к высокотехнологичным компаниям или компаниям, расположенным в Калифорнии, коль скоро знакомы с ними лучше всего.

Чтобы исключить персональные пристрастия, мы решили попросить первых лиц ведущих корпораций разного размера, разных индустрий, типов и географического местоположения помочь нам в составлении такого списка. Мы были уверены, что эти руководители, принимая во внимание их уникальный практический опыт в качестве лидеров ведущих компаний, смогут быть более объективны и беспристрастны. При этом мы были склонны доверять мнению СЕО больше, чем мнению людей из академической среды, поскольку руководители непосредственно

сталкиваются с реалиями и трудностями управления компаниями. Мы верили, что эти люди обладают прекрасным практическим знанием своей отрасли и связанных с ней отраслей, ведь настоящий руководитель всегда знает, как обстоят дела в тех компаниях, с которыми он сотрудничает или конкурирует.

В августе 1989 года мы составили репрезентативную выборку, состоящую из 700 первых лиц компаний по следующим источникам:

- список 500 крупнейших промышленных компаний журнала Fortune,
- список 500 крупнейших компаний в сфере услуг журнала Fortune,
- список 500 крупнейших частных компаний журнала Inc.,
- список 500 крупнейших акционерных компаний журнала Inc.

Чтобы убедиться, что выборка покрывает все отрасли, мы отобрали CEO из каждой отрасли по классификации Fortune 500, по 250 из промышленного и сервисного сектора. Список Inc. помог добиться адекватного представительства из числа небольших компаний, как акционерных, так и частных (мы составили репрезентативную выборку из 200 компаний из обеих этих категорий). Мы попросили каждого CEO назвать пять компаний, которые он или она считали бы великими. При этом мы оговаривали необходимость личного участия каждого CEO, без перепоручения ответа другому лицу в организации.

Мы получили 23,5% ответов (165 списков), в среднем по 3,2 компании в каждом, и произвели ряд статистических исследований, чтобы убедиться, что получен репрезентативный ответ по всем целевым категориям<sup>4</sup>. Другими словами, ни одна из групп не доминировала в предоставленных данных. Мы получили статистически представительные результаты по всем частям страны и по компаниям всех типов и размеров<sup>5</sup>.

Используя полученные данные, мы составили список из 20 организаций, которые упоминались чаще всего. Затем из списка исключили компании, основанные после 1950 года. Мы полагали, что компания, основанная до 1950 года, сама по себе является достаточным подтверждением того, что ее успех не зависит от отдельного человека или великой идеи. Тщательно применив критерий возраста, мы получили окончательный список из 18 компаний. Самая молодая из них была основана в 1945 году, самая почтенная — в 1812-м. Ко времени исследования средний возраст этих компаний составлял 92 года, со средней датой основания 1897 год и серединой жизни в 1902 году. (Таблица 1.2 содержит даты основания компаний.)

## Шаг 2. Избежать «открытия Америки» (группа сравнения)

Мы могли бы ограничиться списком великих компаний, изучить их и задаться вопросом: «Какие характеристики объединяют все эти компании?» Однако такой подход содержит фундаментальный просчет.

Что же мы обнаружим, если будем искать общие характеристики? Чтобы заострить проблему, согласимся, что все восемнадцать компаний владеют какими-то зданиями! Именно так. Мы также обнаружим прямое соответствие между великими компаниями и наличием у них офисной мебели, платежных систем, советов директоров, бухгалтерии и т. п. Было бы полным абсурдом утверждать, что ключевым фактором для создания великой компании является наличие зданий и сооружений. Все компании владеют зданиями! Поэтому обнаружение этого факта ни о чем нам не говорит.

Мы не говорили бы о столь очевидных вещах, если бы не печально большое число исследований и публикаций, которые попадают в эту ловушку. Предположим, мы исследуем успешные компании и обнаруживаем у них склонности к ориентации на потребителя, особое внимание к качеству или делегированию полномочий. Как убедиться, что мы не открыли самые что ни на есть обычные управленческие приемы,

Таблица 1.2. Даты основания

	1812	Citicorp
	1837	Procter & Gamble
	1847	Philip Morris
	1850	American Express
	1886	Johnson & Johnson
	1891	Merck
	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
Середина	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriott
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Wal-Mart

по значению сопоставимые с обнаружением зданий? Как определить, что мы открыли то, что на самом деле выделяет успешные компании из всех остальных? Мы не знаем, да и не можем знать, если только при этом не производим сравнение с контрольной выборкой, группой сравнения.

Ключевой вопрос не «Что общего у этих компаний?», а скорее «В чем их основное различие? Что отличает эту группу компаний от другой группы?». Поэтому мы пришли к выводу, что цели исследования будут достигнуты, только если мы станем изучать великие компании в сравнении с другими компаниями с примерно схожими корнями.

Мы методично и терпеливо произвели выбор компании сравнения для каждой великой компании (Таблица 1.1 содержит пары сравнения). Мы производили этот отбор, руководствуясь следующими критериями.

- *Дата основания.* В каждом случае мы искали компанию сравнения, которая была основана примерно в то же время, что и исследуемая. Компании сравнения в нашем проекте имеют среднюю дату основания 1892 год, против 1897 года для великих компаний.
- *Товары и рынки.* В каждом случае мы искали компании сравнения, которые стартовали бы примерно с тем же набором товаров и услуг и на схожих рынках. Позднее эти компании не обязательно должны были оставаться в тех же отраслях. Мы искали компании, которые одинаково начинали, а впоследствии их пути могли разойтись. Например, Motorola (великая компания) вышла далеко за пределы сектора бытовой электроники, тогда как с Zenith (компания сравнения) этого не произошло. Нам было любопытно узнать, что вызвало разные результаты при схожем начале.
- *Количество упоминаний.* В каждом случае мы искали такую компанию сравнения, которая набрала бы заметно меньшее количество голосов в опросе CEO. Коль скоро мы в основном полагались на мнение CEO при выборе основных компаний, то и в случае с компаниями сравнения использовался тот же источник данных.
- *Уровень компании.* Мы не собирались сравнивать великие компании с откровенными аутсайдерами и неудачниками. Мы уверены, что консервативное сравнение (сравнение с другими хорошими компаниями) придаст нашим изысканиям больше ценности и доверия. Начни мы проводить сравнение с группой заведомых неудачников, мы, конечно, обнаружили бы разницу, но едва ли это было бы полезным. Если сравнить Олимпийские игры со школьным чемпионатом, мы, безусловно, увидим разницу, но будет ли это иметь смысл? Что мы почерпнем из этого открытия?

Скорее всего, ничего. Но если сравнить олимпийского чемпиона с серебряным или бронзовым призером и при этом обнаружить систематические отличия, вот тогда можно уже говорить о ценности находки. *Чтобы придать смысл нашим открытиям, мы старались производить сравнение победителя с серебряным или бронзовым призером.*

### Шаг 3. История и эволюция

Мы решили изучить всю историю наших компаний. Мы не спрашивали: «Какие атрибуты присущи им сегодня?». В первую очередь нас интересовало «С чего они начинались? Как они развивались? Откуда они черпали ресурсы для роста? Как они осуществили переход от маленькой конторки к гигантской корпорации? Как они перешли ко второму, после отцов-основателей, поколению руководителей? Как им удалось справиться с историческими потрясениями, войнами и депрессиями? Как они отреагировали на появление новых революционных технологий?»

Мы предприняли исторический анализ по трем соображениям. Во-первых, мы вели поиск таких открытий, которые были бы полезны не только большим компаниям, но и небольшим и средним фирмам. У нас есть практический опыт и академические знания, применимые ко всему спектру компаний — от малых форм предпринимательства до планирования организационных изменений в крупных корпорациях — и нам хотелось создать такое знание и инструменты, которые были бы полезны и тем, и другим.

Во-вторых, еще более важно, мы верили, что только эволюционный подход может привести к пониманию фундаментальной динамики великих компаний. Это аналогично тому, что вы едва ли сможете понять феномен США без понимания их истории — войны за независимость, идеалов и разочарований Конституционного конвента, гражданской войны, экспансии на Дикий Запад, катаклизмов Великой депрессии 1930-х, влияния Джефферсона, Линкольна, Рузвельта и многих других исторических факторов. По нашему мнению, корпорации похожи на нации в том смысле, что они есть отражение их истории.

Как мы можем понять сегодняшнюю Merck без знания ее фундаментальной философии, заложенной Джорджем Мерком еще в 1920-е годы («Медицина существует для клиентов, а не ради прибыли. Прибыли придут»). Как мы можем понять 3M без знания того факта, что разработка бесперспективной шахты едва не окончилась банкротством компании

в самом ее начале? Как мы можем понять General Electric в годы правления Джека Уэлча без изучения процессов систематического лидерства и преемственности, которые восходят к началу XX века? Сможем ли мы оценить действия Johnson & Johnson, когда ее Tylenol в 1980-е был признан опасным для здоровья, без изучения исторических истоков ее Кредо (1943), которым компания руководствовалась в трудной ситуации? Вряд ли.

В-третьих, мы уверены, что исторический подход придаст больше доверия сравнительному анализу. Сравнить великие компании и компании сравнения в их сегодняшнем состоянии — все равно что наблюдать за марафонским забегом в последние 30 секунд. Конечно, так мы сможем узнать, кто выиграл, но никогда не поймем почему. Для полноценного понимания результатов забега необходимо видеть его целиком, от начала до конца: спортсмены во время тренировки, разминки, на первом километре дистанции, втором километре и т. д. Вот почему мы решили обратиться к прошлому, чтобы отыскать ответы на следующие вопросы.

- Каким образом Motorola превратилась из скромной мастерской по ремонту выпрямителей в производителя автомагнитол, телевизоров, полупроводников, интегральных схем и оборудования для мобильной связи, а Zenith — начав с теми же самыми ресурсами — так и не стала ведущим игроком ни в одном сегменте, кроме производства телевизоров?
- Как удастся Procter & Gamble все еще существовать после 150 лет истории, хотя большинство компаний счастливы дожить до 15? И как P&G, значительно отставая от своего конкурента Colgate в начале, смогла стать бесспорным лидером своей отрасли?
- Как удалось Hewlett-Packard остаться благополучной и жизнеспособной организацией даже после ухода Билла Хьюлетта и Дейва Паккарта, тогда как Texas Instruments — когда-то любимица Уолл-стрит — едва не развалилась после ухода Пата Хаггарти.
- Как вышло, что Walt Disney Company, успешно выбравшись из всех ловушек враждебного поглощения, стала иконой Америки, тогда как Columbia Pictures со временем утратила почву под ногами и не только не стала иконой, но и оказалась проданной японцам?
- Каким образом Boeing восстала из небытия на рынке пассажирских самолетов и вытеснила McDonnell Douglas с позиции мирового лидера отрасли? Что такое было у Boeing в 1950-е, чего не было у McDonnell Douglas?

**В ПОИСКАХ ВЕЧНЫХ ПРИНЦИПОВ.** Правомерно ли делать выводы, основываясь на истории? Можно ли узнать что-либо полезное, изучая, что происходило с компаниями 10, 20, 30 или 100 лет тому назад? Несомненно, мир кардинально изменился с тех пор и продолжает меняться. Конкретные методы, которыми эти компании пользовались в прошлом, едва ли найдут применение сегодня. Мы осознаем это. В ходе проекта мы пытались обнаружить основополагающие, бессмертные, фундаментальные принципы и подходы, которые справедливы во все времена. Конечно, специфические инструменты, которые используют великие компании для реализации своего ключевого принципа «сохранять суть и стимулировать прогресс», будут меняться, но сам принцип вечен, одинаково применим как в 1850-м, так и в 1900-м, 1950-м и 2050-м году. Нашей целью было использовать исторический материал для отыскания и формулирования концепций и инструментов, которые окажутся полезными для построения успешных организаций в XXI веке и позже.

**ОСОБЕННОСТЬ** этой книги, которая наиболее отличает ее от всех предшествующих работ в области менеджмента, — исследование компаний с точки зрения их исторического развития и в сравнении с другими компаниями. Этот метод оказался ключевым для развенчания прежде могущественных мифов и отыскания фундаментальных принципов, применимых во все времена и в любом бизнесе.

## Шаг 4. Горы информации, месяцы сортировки и «охота на черепах»

Когда мы закончили отбор компаний и приняли решение использовать ретроспективный и сравнительный методы анализа, перед нами встала другая проблема: что конкретно нас интересует в истории этих компаний? Следует ли изучить их корпоративные стратегии? Организационные структуры? Руководство? Культуру? Ценности? Системы? Товары и услуги? Отраслевые условия? Поскольку было неизвестно, какие факторы способны объяснить величие компаний, мы не могли уменьшить масштабы поисков и были вынуждены собирать факты по широкому кругу параметров.

Все время, пока шел проект, мы держали в голове воспоминания о пятилетнем путешествии Чарльза Дарвина на фрегате Ее Величества *Beagle*\* к Галапагосским\*\* островам, где он неожиданно столкнулся (помимо других животных и растений) с громадными черепаками, внешний вид которых отличался от острова к острову. Такое открытие дало пищу для его размышлений на обратном пути и позднее уже в самой Англии. Сама удача улыбнулась ему в виде этих черепах и привела к озарению, вызванному неожиданными наблюдениями. Он не искал специально этого различия среди черепах, они попросту попались ему на глаза — большие, неповоротливые, странноватые создания, блуждающие по островам и не попадающие ни под одно из ранее существовавших представлений о видах<sup>6</sup>. Вот и мы надеялись натолкнуться на что-нибудь наподобие этих странных созданий, которые помогли бы придать неожиданное направление нашим размышлениям.

Хотелось быть более методичными, чтобы не бродить вокруг да около в надежде наткнуться на черепаху. Для систематизации наших усилий, полноценного сбора и надлежащей сортировки информации мы использовали модель *Organization Stream Analysis*<sup>7</sup>. Наша команда собрала и рассортировала информацию по девяти категориям из истории каждой компании (см. таблицу А.1 в приложении 3). Эти категории охватывали практически все аспекты жизнедеятельности компании, включая организацию, стратегию, товары и услуги, технологии, руководителей, структуру собственности, культуру, ценности, правила и окружающую среду. В ходе работы мы систематически проанализировали годовые финансовые отчеты от наших дней вплоть до 1915 года, а также ежемесячную стоимость акций вплоть до 1926 года. Мы также произвели обзор общей и экономической истории США за период с 1800 по 1990 год и обзор каждой из отраслей, которые представляли наши компании.

Для сбора информации о 36 компаниях на протяжении в среднем 90 лет истории каждой из них мы использовали почти сто книг и более 3000 отдельных документов (статей, учебных пособий, архивных материалов, корпоративных публикаций, видеороликов). По самым скромным подсчетам, мы прошерстили более 60 тысяч страниц информации (если не все сто). Документы по этому проекту заняли собой три шкафа высотой в рост человека, четыре книжные полки и 20 мегабайт компьютерной памяти, содержащей финансовую информацию и результаты ее

---

\* «Гончий Пес».

\*\* Черепашьи.

обработки. (Таблица А.2 в приложении 2 дает некоторое представление об использованных источниках информации.)

## **Шаг 5. Пожиная плоды**

Далее предстояло самое трудное. Мы должны были переработать ошеломляющее количество информации (большой частью — качественной) и свести ее к нескольким основным концепциям, объединенным в единую модель — своего рода набор крючков, на которых в строгом порядке разместились бы многочисленные факты и детали исследования. Мы искали среди них повторяющиеся мотивы и надеялись обнаружить основополагающие тенденции и движущие силы. Мы стремились выявить такие концепции, которые смогли бы объяснить ход развития великих компаний и предоставить менеджерам XXI века практическое руководство по их применению.

Сравнительный анализ стал скелетом для наших открытий. Через всю работу мы пронесли самый главный вопрос: «Что отличает великие компании от компаний сравнения на протяжении всей их истории?» По ходу чтения вы можете обращаться к приложению 3, в котором мы методически сопоставляем великие компании с компаниями сравнения по каждому из параметров исследования.

Мы также постарались соединить аналитику с творчеством. Мы стремились как можно дальше отойти от догматических представлений, что столь часто встречаются в бизнес-школах и деловой литературе. В частности, мы пытались стимулировать мыслительные процессы с помощью идей, которые на первый взгляд не имеют ничего общего с бизнесом, а потом соединить их с результатами нашего исследования. Вот почему мы постарались как можно более широко использовать знания, которые почерпнули из научных дисциплин, весьма далеких от бизнеса, таких как биология (в особенности эволюционная теория), генетика, общая и социальная психология, социология, философия, политология, история и культурная антропология.

## **Шаг 6. Проверка и применение на практике**

По ходу всего проекта мы регулярно производили тестирование наших открытий, сталкивая их с жестокой реальностью, посредством участия в консультационных проектах и работы в советах директоров различных компаний. К моменту написания книги мы применили

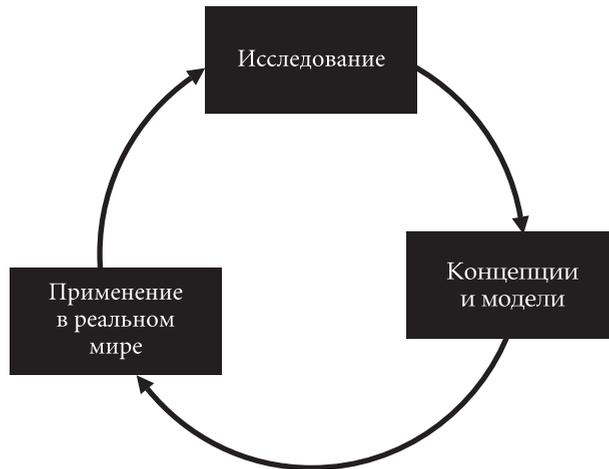
содержащиеся в ней модели и инструменты более чем в 30 компаниях, начиная от совсем юных фирм с оборотом менее \$10 млн до гигантских многомиллиардных корпораций из списка Fortune 500, из разных отраслей, среди которых производство компьютеров, здравоохранение, фармацевтика, биотехнологии, строительство, розничная торговля, почтовые услуги, спортивные товары, электронные инструменты, полупроводники, программное обеспечение, сеть кинотеатров, природоохранные технологии, химикаты и банковские услуги. В тесном контакте с руководителями, в основном по непосредственному приглашению CEO, мы имели возможность представить наши идеи на суд одних из самых прагматичных, критических, требовательных и упорных людей в бизнесе.

Такая проверка на прочность была необходима для обратной связи, что позволило постоянно совершенствовать наши идеи на всем протяжении проекта. Например, в ходе обсуждения в фармацевтической компании один из руководителей обратился к нам с вопросом: «А правда ли, что есть “правильные” и “неправильные” ключевые ценности? Другими словами, что важнее — сущность, содержание этих ценностей или же подлинность и последовательность в их реализации, независимо от содержания? Существует ли набор ключевых ценностей, общий для всех великих компаний?» После этого мы были просто обязаны еще раз вернуться к нашим данным, с тем чтобы систематически ответить на эти вопросы (глава 3), таким образом еще раз замкнув контур обратной связи от теории к практике и обратно (см. рисунок 1.А). За пять лет этот циклический процесс повторялся многократно и по самому широкому кругу вопросов и принес этой книге громадную пользу.

## **ПУСТЬ ФАКТЫ ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ**

Все исследовательские проекты страдают от неустраимых ограничений и несоответствий, и этот — не исключение. Прежде всего мы не в состоянии осуществить регулируемый, повторяющийся эксперимент, в котором все переменные, кроме одной, можно было бы зафиксировать, а затем получать разные результаты, изменяя только ту переменную, которая нас интересует. Мы бы с удовольствием провели чисто лабораторный эксперимент по разведению компаний, но не в состоянии. Приходится иметь дело с тем, что дает нам история. Приложение 1 в конце книги содержит описание разнообразных ограничений, на которые любой внимательный читатель был бы вправе указать, а также наши попытки обойти эти ограничения.

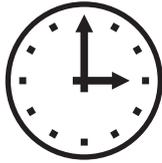
Рисунок 1.А  
Контур обратной связи



Тем не менее, принимая во внимание эти соображения, тот объем информации, которую мы изучили, вкупе с постоянным процессом обратной связи от теории к практике и назад, дает нам уверенность в том, что наши умозаключения правомерны и — что наиболее важно — полезны для построения выдающихся организаций. Мы не хотим сказать, что открыли истину в последней инстанции. Ни одна из общественных наук не вправе на это претендовать. Но мы с полной уверенностью можем утверждать, что наше понимание корпораций и тех концептуальных инструментов, с помощью которых они становятся выдающимися, стало значительно лучше, чем прежде.

Настала пора поделиться этими знаниями с вами. Мы надеемся, вы сможете многое почерпнуть из этой книги, поскольку у этих компаний есть чему поучиться. В то же время мы рассчитываем на ваш критический и объективный подход. Мы скорее предпочли бы, чтобы вы внимательно прочитали и категорически отвергли эту книгу, нежели слепо и беспрекословно приняли ее на веру. Пусть факты говорят сами за себя. Вы будете им судьей.

# ЛУЧШЕ СДЕЛАТЬ ЧАСЫ, ЧЕМ ГОВОРИТЬ, СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ



Важнее всего была способность строить, строить и строить — безостановочно, безоглядно, бесконечно — организацию. В конечном счете величайшим творением Уолта Диснея стала компания Walt Disney.

Ричард Шикель,  
The Disney Version<sup>1</sup>

Все это время я концентрировался на том, чтобы создать лучшую торговую компанию, какую только возможно. Личное благосостояние никогда не было моей первоочередной целью.

Сэм Уолтон,  
основатель Wal-Mart<sup>2</sup>

**П**редставьте, что вы встречаете замечательного человека, способного посмотреть на звезды или солнце в любое время суток и сказать точное время и дату, 23 апреля 1401 года, 2 часа 36 минут и 12 секунд. Такой человек был бы потрясающим определителем времени,

и мы восхищались бы его способностью. И все же, не был бы этот человек еще более потрясающим, если бы вместо того, чтобы сообщать, сколько времени, он или она сделали часы, которые показывали бы время всегда, независимо от того, жив их создатель или давно умер?<sup>3</sup>

Обладать великой идеей или быть харизматичным лидером означает «говорить, сколько времени»; создать компанию, которая способна процветать еще долгие годы после исчезновения отдельного лидера и на протяжении многих жизненных циклов ее продуктов, означает «сделать часы». Создатели великих компаний стремятся «сделать часы», а не говорить, «сколько времени». Они в первую очередь концентрируются на построении организаций — тикающих часов, а не на стремлении ударить по рынку товарной идеей и оседлать взлетающую кривую жизненного цикла привлекательного продукта. Вместо того чтобы заботиться о приобретении репутации прозорливого лидера, они становятся архитекторами, сосредоточенными на выстраивании организационных черт, присущих великим компаниям. Главным результатом их усилий является не вещественное воплощение замечательной идеи, проявление харизмы, удовлетворение эго или личное благосостояние. Их величайшим достижением является сама их компания и все, что с ней связано.

Мы пришли к этому заключению, когда факты нашего исследования проделали прорехи в двух широко распространенных и глубоко чтимых мифах, которые долгие годы доминировали в управленческой науке и бизнес-образовании: миф о великой идее и миф о великом харизматичном лидере. Одним из наиболее интересных и важных результатов этого проекта стало убеждение, что создание и становление компании с видением совершенно не требует наличия великой идеи или харизматичного лидера. В действительности мы обнаружили доказательства того, что харизматичные лидеры и их великие идеи могут отрицательно повлиять на построение успешной компании. Эти удивительные открытия заставили нас взглянуть на корпоративный успех под совершенно новым углом и сквозь другие очки, нежели раньше. Они также имеют ряд следствий, которые серьезно облегчают жизнь корпоративным менеджерам и предпринимателям.

## **МИФ О ВЕЛИКОЙ ИДЕЕ**

23 августа 1937 года два инженера, недавние выпускники университета двадцати с небольшим лет от роду, не имевшие сколько-нибудь существенного опыта в бизнесе, встретились, чтобы обсудить вопрос

об основании новой компании. Однако у них не было четкого представления, чем эта компания станет заниматься\*. Они только знали, что им хочется работать вместе, и что работа эта должна быть связана с электроникой в широком смысле. Они обсудили целый ряд товаров и рыночных возможностей, с которых можно было бы начать, но у них не имелось никакой неотразимой «великой идеи», которая вдохнула бы жизнь в желторотую компанию.

Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард решили сперва основать компанию, а потом уже разобраться, чем она станет заниматься. Они просто начали двигаться вперед в попытке сделать что-то, что поможет им переехать из гаража и оплатить счета за электричество. Послушаем Билла Хьюлетта:

«Профессора менеджмента теряют дар речи, когда я рассказываю в бизнес-школах, что вначале у нас не было никаких определенных планов — мы просто приспособливались. Мы брались за все, что может принести хоть гривенник. Мы делали сигнальные устройства для боулинга, часовые механизмы для телескопов, устройства для автоматического слива унитазов и шоковые устройства для похудения. \$500 составляли весь наш капитал, и мы пробовали все, что ни попросят»<sup>4</sup>.

Устройство, сигнализирующее о заступах при игре в кегли, не произвело революции на рынке. Автоматический слив унитазов и устройство для похудения тоже никому не пригодились. Компания прозябала целый год, прежде чем получила свой первый большой заказ — восемь звуковых осциллографов для съемок фильма *Fantasia* от компании Walt Disney. Но и тогда Hewlett-Packard продолжала метаться между разными возможностями, не концентрируясь ни на чем, пока наконец не поднялась на военных заказах в начале 1940-х годов.

Texas Instruments, напротив, начала с необычайно успешной стартовой идеи. Она родилась в 1930 году под именем Geophysical Service, Inc., «первой независимой компании, осуществляющей разведку нефтяных месторождений сейсмографическим методом, и ее техасские лаборатории разрабатывали и изготавливали инструменты для такой работы»<sup>5</sup>. Основатели TI, в отличие от Хьюлетта и Паккарда, создали свою компанию для реализации конкретной технологической и рыночной возможности<sup>6</sup>. TI стартовала с «великой идеи». У Hewlett-Packard ее не было.

Как и у Sony. Когда Мазару Ибука основал компанию в августе 1945 года, у него не было конкретной идеи. Ибука и семеро его первых

---

\* Организационное собрание состоялось в 1937 г.; официально компания основана в 1938 г.

сотрудников обсудили то, чем станут заниматься, лишь после создания фирмы. По словам Акио Морита, пришедшего в компанию вскоре после основания, «небольшая группа засела за разговоры... и в течение нескольких недель они пытались придумать, чем бы заняться, чтобы заработать какие-то деньги на жизнь»<sup>7</sup>. Они рассмотрели множество возможностей, начиная от подслащенного бобового супа-пюре до оборудования для мини-гольфа и логарифмических линеек<sup>8</sup>. Более того, самый первый продукт Sony (простая рисоварка) отказался функционировать должным образом, а ее первый значительный продукт (магнитофон) провалился на рынке. Компания в первое время поддерживала свое существование тем, что ее сотрудники пришивали провода к ткани, изготовляя примитивные, но имеющие спрос электрогрелки<sup>9</sup>. Для сравнения, основатель Kenwood, в отличие от Ибуки из Sony, держал в уме конкретную категорию товаров. Он окрестил свою компанию Kasuga Wireless Electric Firm в 1946-м, и она, как писал Japan Electronics Almanac, «с момента основания стала пионером в области звуковых технологий»<sup>10</sup>.

Подобно своим легендарным собратьям Ибуке и Хьюлетту Сэм Уолтон также начинал без великой идеи. Он пришел в бизнес практически ни с чем, кроме желания работать на себя и некоторых знаний о розничной торговле (и огромной страстью к ней). Он не проснулся в один прекрасный день и не сказал: «У меня есть грандиозная идея, на которой я построю свою компанию». Не было этого. Уолтон начал свою деятельность в 1945 году с единственного маленького магазинчика в городке Ньюпорте. «Я и понятия не имел, во что все это выльется, — сказал Уолтон в интервью New York Times, — но у меня всегда была уверенность, что пока мы делаем свою работу хорошо и хорошо относимся к своим покупателям, нас ничто не остановит»<sup>11</sup>. Уолтон строил постепенно, шаг за шагом, с одного-единственного магазина, пока «великая идея» пригородных дисконтных универмагов вырисовалась как естественный эволюционный шаг почти через два десятилетия со дня основания компании. В книге «Сделано в Америке»<sup>\*</sup> он писал:

«Со временем у людей как-то сложилось впечатление, что Wal-Mart — это то, что я внезапно придумал, будучи уже в зрелом возрасте, и что это была как раз та великая идея, которая в один день стала популярной. Но первый универмаг Wal-Mart был закономерным результатом нашей деятельности, начиная

---

\* Издана на русском языке. Сэм Уолтон. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. Альпина Паблшер, 2011

с 1945 года — очередным проявлением моей беспокойной натуры, очередным экспериментом. И, как большинство внезапных успехов, он готовился около двадцати лет»<sup>12</sup>.

По иронии корпоративной судьбы у Ames Stores (компании сравнения для Wal-Mart) было перед Сэмом Уолтоном 4-летнее преимущество в сфере пригородной дисконтной розничной торговли. По сути, Милтон и Ирвинг Гилман основали Ames в 1958 году специально для реализации «великой идеи» пригородных магазинов со скидками. Они «были уверены, что дешевые магазины станут популярны в маленьких городах», и уже в первый год компания заработала свой первый миллион<sup>13</sup>. (Сэм Уолтон открыл свой первый универмаг только в 1962 году. До тех пор он просто управлял несколькими маленькими дешевыми универмагами, расположенными на центральных улицах.)<sup>14</sup> Ames была не единственной компанией, которая опередила Уолтона в этом бизнесе. Как писал Венс Тримбл, биограф Уолтона, «в 1962-м там было полно торговцев, которые пытались сделать все то же самое, что и он. Только он сделал это лучше всех»<sup>15</sup>.

Hewlett-Packard, Sony и Wal-Mart нанесли ощутимый удар по широко распространенной легенде происхождения корпораций, которая рисует картину прозорливого предпринимателя, основывающего компанию для превращения в капитал удачной товарной идеи или рыночной возможности. Миф гласит, что те, кто создает самые успешные компании, обычно и прежде всего начинают с блестящей идеи (технологии, продукта или рыночной перспективы), а затем вырастают вслед за взлетающей кривой жизненного цикла популярного продукта. И все же, каким бы распространенным и красивым этот миф ни был, он не является общей моделью основания успешной компании.

Лишь немногие великие компании начинали с блестящей идеи или баснословного стартового товара. Дж. Уиллард Марриотт хотел основать собственный бизнес, но не знал, какой. И он решил начать с первой жизнеспособной идеи, пришедшей ему на ум: купил лицензию и открыл пивной бар A&W в Вашингтоне<sup>16</sup>. Nordstrom зародился как маленький обувной магазин в центре Сиэтла (когда Джон Нордстром после золотой лихорадки вернулся с Аляски и не знал, чем бы ему заняться)<sup>17</sup>. Merck начала с импорта химических веществ из Германии<sup>18</sup>. Procter & Gamble началась как обычный производитель мыла и свечей — одна из 18 подобных компаний в Цинциннати в 1837 году<sup>19</sup>. Motorola стартовала с мастерской по ремонту электровыпрямителей по заказам компании Sears<sup>20</sup>. Philip Morris зародилась в виде табачной лавочки на Бонд-стрит в Лондоне<sup>21</sup>.

Более того, некоторые успешные компании начали свою деятельность с полного провала, как Sony. ЗМ началась с настолько неудачной разработки корундовой шахты, что в руках ее инвесторов оказались акции, упавшие до стоимости «двух штук за порцию дешевого виски»<sup>22</sup>. Не зная, что делать, компания начала выпускать наждачную бумагу. Ситуация была настолько печальной, что второй президент компании в течение 11 лет не получал зарплату. Напротив, Norton Corporation, компания сравнения для ЗМ, начала жизнь с вывода инновационных товаров на быстрорастущий рынок, уверенно платила дивиденды 14 из первых 15 лет жизни, в 15 раз за 15 лет увеличив свой капитал<sup>23</sup>.

Первый самолет Билла Боинга потерпел неудачу («неуклюжий, сделанный вручную гидроплан, скопированный с гидроплана Martin», провалившийся на морских испытаниях), а его компания столкнулась с такими трудностями в первые несколько лет, что была вынуждена заняться продажей мебели!<sup>24</sup> Первенец Douglas Aircraft оказался исключительно удачен. Сконструированный для первого беспосадочного перелета с одного побережья на другое и поднимавший больше груза, чем весил сам, он был затем переделан в торпедный бомбардировщик и закупался для нужд ВМФ<sup>25</sup>. В отличие от Boeing, у Douglas никогда не было нужды торговать мебелью для выживания компании<sup>26</sup>.

Первый мультипликационный сериал Walt Disney — Alice in Cartoon Land\* (слышали о таком?) — провалился в прокате. Биограф Диснея Ричард Шикель писал, что это было «в целом прихрамывающее на обе ноги, скучное, напичканное клише предприятие. Все, что можно было о нем сказать, — оно было довольно заурядным набором комических картинок в движении, слегка оживленных фотографическими трюками»<sup>27</sup>. Columbia Pictures, в отличие от Disney, достигла значительного успеха со своей первой кино постановкой. Ее фильм More to Be Pitied than Scorned (1922)\*\*, обошедшийся в \$20 тыс., в прокате собрал \$130 тыс., что позволило компании получить существенную финансовую подпитку для создания еще десяти успешных фильмов за менее чем два последующих года<sup>28</sup>.

## ОЖИДАНИЕ «ВЕЛИКОЙ ИДЕИ» МОЖЕТ НИ К ЧЕМУ НЕ ПРИВЕСТИ

В общем, лишь три компании с видением начали свою жизнь на гребне волны успеха конкретного, инновационного и весьма удачного

---

\* «Алиса в Стране мультяшек».

\*\* «Достойный жалости, но не презрения».

продукта или услуги — «великой идеи»: Johnson & Johnson, General Electric (GE) и Ford. Но даже в случае с GE и Ford обнаруживаются некоторые изъяны в теории «великой идеи». В GE великая идея Эдисона оказалась менее значимой, чем «великая идея» Westinghouse. Эдисон изобрел систему постоянного тока (DC), Westinghouse продвигала превосходящую ее систему переменного тока (AC), которая в конце концов возобладала на американском рынке<sup>29</sup>. В случае с Ford, в противоположность популярному мифу, Генри Форд не придумывал сначала модель Т, а потом решил создать компанию. Как раз наоборот. Форд сумел полностью реализовать идею модели Т, потому что у него к тому моменту уже была компания, которая служила пусковой установкой для нее. Он основал Ford Motor Company в 1903 году, чтобы реализовать свой талант автомобильного инженера — свою третью компанию за три года — и представил на рынок пять моделей (А, В, С, F и К) до того, как запустил знаменитую модель Т в октябре 1908 года<sup>30</sup>. Ford была всего лишь одной из 502 фирм, основанных в США с 1900 по 1908 год для производства автомобилей — едва ли новая для того времени затея. В противоположность великим компаниям 11 компаний сравнения начали свою деятельность с модели, намного больше напоминающей великую идею: Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R.J.Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse и Zenith.

Мы обнаружили, что компании с видением значительно менее склонны начинать свою жизнь с «великой идеи», чем компании сравнения из нашего исследования. Более того, какой бы ни была их стартовая концепция, успешным компаниям в значительно меньшей степени сопутствовал ранний предпринимательский успех, чем компаниям сравнения. Только в трех парах из 18 компании-победительницы были более успешны на самой ранней стадии, а в 10 случаях — компании сравнения. В пяти парах судить об этом довольно затруднительно. Таким образом, *наблюдается отрицательная корреляция между ранним предпринимательским успехом и последующим превращением в великую компанию*. На длинной дистанции черепаха обгоняет зайца.

В приложении 2 приводится детальная информация о происхождении всех великих компаний и компаний сравнения.

Если вы — перспективный предприниматель с желанием основать и выстроить успешную компанию, но пока не делаете решительного шага, потому что у вас нет «великой идеи», сбросьте с плеч бремя этого мифа. Великая идея отвлекает внимание от того, что вашим главным творением является сама компания.

## ГЛАВНОЕ ТВОРЕНИЕ — ЭТО САМА КОМПАНИЯ

На курсах стратегического управления и предпринимательства в бизнес-школах учат, что важно прежде всего обладать хорошей стартовой идеей и тщательно продуманной стратегией и только потом прыгать в «окно возможности» прежде, чем оно закроется. Однако люди, строившие великие компании, зачастую думали и вели себя иначе. Раз за разом их действия опровергали теории, исповедуемые бизнес-школами.

Уже в самом начале проекта нам пришлось отклонить теорию о великой идее и блестящей стратегии и взглянуть на проблему под другим углом. Было необходимо *перестать рассматривать компанию как движущий механизм для товара и представить, что товары являются движущим механизмом для компании*. Следовало уяснить принципиальную разницу между «сообщением времени» и «созданием часов».

Чтобы быстро ухватить суть отличия между теми, кто сообщает время, и теми, кто создает часы, сравните GE и Westinghouse в пору их юности. Джордж Вестингхауз был блестящим, прозорливым и плодовитым изобретателем, который, помимо Westinghouse, основал еще 59 компаний<sup>31</sup>. Кроме того, он предсказал превосходство систем переменного тока над постоянным током Эдисона, как оно в итоге и произошло<sup>32</sup>. Но сравним его с Чарльзом Коффином, первым президентом GE. Коффин ничего не изобрел. Однако он способствовал важнейшему нововведению: организации исследовательской лаборатории GE, известной как «первая американская исследовательская лаборатория»<sup>33</sup>. Джордж Вестингхауз сообщал, сколько времени; Чарльз Коффин сделал часы. Величайшим изобретением Вестингхауса стала система переменного тока; величайшим творением Коффина стала General Electric Company.

Удача улыбается настойчивым. Эта простая истина — краеугольный камень построения успешных компаний. Их создатели были чрезвычайно настойчивы в следовании девизу: *никогда, никогда, никогда не сдаваться*. Но ради чего проявлять упорство? Их ответ: ради компании. *Быть готовым отвергнуть, пересмотреть или развить идею* (GE отказалась от своей системы постоянного тока в пользу тока переменного), *но никогда не бросать компанию*. Если вы отождествляете успех компании с успехом конкретной идеи — что делают многие бизнесмены — вы, скорее всего, бросите компанию, если идея потерпит неудачу; а если идея преуспееет, вы рискуете затянуть любовные отношения с ней, хотя компания должна бодро двигаться дальше, к другим идеям. Но если вы считаете своим главным творением саму компанию, а не воплощение

отдельной идеи или капитализацию рыночной возможности, тогда ваша настойчивость выйдет за пределы любой конкретной идеи — плоха она или хороша — и поведет вас к созданию бессмертной организации.

Hewlett-Packard в начале своей жизни познала унижение, пройдя сквозь череду неудачных и умеренно успешных продуктов. И все равно Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард продолжали лудить-паять, упорствовать, пытаться и экспериментировать до тех пор, пока им не стало ясно, как построить инновационную компанию, которая воплотила бы их ключевые ценности и заработала устойчивую репутацию благодаря великолепным товарам. И они быстро перешли к разработке организации — к созданию внутренней атмосферы, способствовавшей созданию великих товаров. Уже в середине 1950-х Билл Хьюлетт изложил перспективу «создания часов» в речи перед сотрудниками:

«Наш инженерный персонал остается относительно стабильным.

Это скорее намеренно, чем случайно. Инженеры — это творческие люди, поэтому перед тем, как принять на работу инженера, мы делали так, чтобы он мог работать в стабильной и спокойной обстановке. Мы также старались, чтобы каждый инженер имел широкие возможности в компании и подходящие для него проекты. Кроме того, мы уделяли внимание созданию надлежащего наблюдения за тем, чтобы наши инженеры чувствовали себя счастливыми и работали с наибольшей эффективностью...

*Процесс инженерного проектирования является одним из наших самых важных продуктов* (курсив наш. — Прим. авторов)... мы намерены создать лучшую инженерную программу, какую вам когда-либо приходилось видеть. Если вы думаете, что у нас уже сейчас все хорошо, просто подождите два-три года, пока все наши сотрудники лабораторий не станут производить, а управляющие — смазывать механизм. Вы увидите реальный прогресс!»<sup>34</sup>

Дэйв Паккард подтвердил следование принципу «создания часов» в речи 1964 года: «Проблема в следующем: как создать атмосферу, в которой каждый сможет творить? Уверен, что необходимо долго и упорно размышлять об организационной структуре, которая порождала бы такую атмосферу»<sup>35</sup>. В 1973 году Паккарду задали вопрос о том, какое из товарных решений он считает наиболее важным для роста компании. Ответ Паккарда не содержал ни намека на товарное решение. Его ответ содержал исключительно суждения об организационных решениях: создание инженерной команды, системы финансового контроля, системы оплаты труда, кадровой и управленческой политики, философии «Путь

НР» и т. п. Интервью было остроумно озаглавлено: «Глава Hewlett-Packard построил компанию по плану, а калькулятор — случайно»<sup>36</sup>.

Аналогично, главным «продуктом» Мазару Ибуки был не аудиоплеер Walkman и не телевизор Trinitron, это была компания Sony и все, что под этим подразумевается. Уолт Дисней не просто снял «Белоснежку» или придумал Диснейленд. Он создал Walt Disney Company и ее сверхъестественную способность делать людей счастливыми. Сэм Уолтон не просто придумал концепцию магазинов Wal-Mart, он создал Wal-Mart Corporation — организацию, которая способна реализовывать концепцию розничной торговли в крупном масштабе лучше всех в мире. Гений Пола Галвина не был гением инженера или изобретателя (он был самоучкой, дважды потерпевшим неудачу бизнесменом без технического образования)<sup>37</sup>, он состоял в умении сконструировать и вылепить инновационную инженерную организацию, которую мы теперь знаем под именем Motorola Company. Важнейшим вкладом Уильяма Проктера

**ГЛАВНЫМ** творением Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда были не звуковой осциллоскоп или карманный калькулятор. Их главным творением стала Hewlett-Packard Company и ее философия.

и Джеймса Гэмбла было не мыло из свиного жира, ламповое масло или свечи, которые рано или поздно перестанут находить применение. Их главным вкладом было то, что никогда не придет в негодность, — в высшей степени адаптивная организация со своим «духовным наследством»<sup>38</sup> глубоко укоренившихся ключевых ценностей, передаваемых в Procter & Gamble из поколения в поколение.

Мы предлагаем вам внимательно отнестись к столь принципиальному изменению в образе мыслей — к восприятию компании как главного творения. Если вы участвуете в создании и развитии компании, этот образ мышления имеет существенное влияние на то, как вы тратите свое время. Это означает уделять меньше времени размышлениям над товарными линейками и рыночными стратегиями и больше — размышлениям об организационном дизайне. Это означает тратить меньше времени на размышления, подобные тем, которым предавался Джордж Вестингхаус, и больше — тем, которые занимали умы Чарльза Коффина, Дэвида Паккарда и Пола Галвина. Это означает уделять меньше времени сообщению, сколько времени, и больше — созданию часов.

Это не значит, что у великих компаний не бывало превосходных товаров и идей. Конечно, были. Ниже мы увидим, большинство из них рассматривают свои товары и услуги как приносящие пользу потребителям. Безусловно, эти компании существуют не просто для того, чтобы «быть компанией»; они существуют, чтобы приносить пользу. Но мы утверждаем, что постоянный поток товаров и услуг великих компаний — следствие того, что они являются выдающимися организациями, а не наоборот. Не будем забывать, что все товары, услуги и великие идеи, сколь прозорливыми бы они ни оказались, рано или поздно выходят из обращения. Но успешная компания не обязательно устаревает, если она обладает организационной способностью постоянно меняться и развиваться за пределами жизненного цикла своих товаров.

Так же и все лидеры, сколь бы харизматичными или прозорливыми они ни были, рано или поздно умирают. Но великая компания продолжает жить, если она обладает организационной силой переживать отдельных лидеров и сохранять свое видение и восприимчивость десятилетия за десятилетием, поколение за поколением.

Это приводит нас ко второму великому мифу.

## **МИФ О ВЕЛИКОМ ХАРИЗМАТИЧНОМ ЛИДЕРЕ**

Когда мы просим руководителей компаний и студентов бизнес-школ порассуждать об отличительных чертах и причинах успеха великих компаний, многие упоминают о «замечательных лидерах». Они указывают на Джорджа Мерка, Сэма Уолтона, Уильяма Проктера, Джеймса Гэмбла, Уильяма Е. Боинга, Р. У. Джонсона, Пола Галвина, Билла Хьюлетта, Дэйва Паккарда, Чарльза Коффина, Уолта Диснея, Уилларда Марриотта, Томаса Уотсона и Джона Нордстрома. Утверждают, что эти люди продемонстрировали пример упорства, преодоления серьезных препятствий, способности привлекать в организацию преданных соратников, влиять на людей для достижения целей, а также сыграли ключевую роль в руководстве своими компаниями в их трудные времена.

Но — и это ключевой момент — их коллеги в компаниях сравнения делали все то же самое! Чарльз Пфайзер, братья Гилман из Ames, Уильям Колгейт, Дональд Дуглас, Уильям Бристол, Джон Майерс, капитан Юджин Макдональд из Zenith, Пат Хаггарти, Джордж Вестингхаус, Гарри Кон, Ховард Джонсон, Франк Мелвилл — все эти люди так же демонстрировали высокую степень упорства. Они так же преодолевали значительные трудности. Они так же привлекали в организацию преданных сторонников. Они

так же своим влиянием на людей стимулировали их стремление к цели. Они так же играли ключевые роли в руководстве своими компаниями в поворотные моменты их истории. Систематический анализ показал, что компании сравнения имели столь же «жесткое» руководство в годы становления, как и великие компании (см. таблицу А.3 в приложении 3).

Мы не нашли доказательств в поддержку гипотезы о том, что наличие великого лидера является отличительной чертой успешных компаний на критических, формирующих стадиях. Таким образом, по ходу проекта нам пришлось отказаться от теории о великом лидере; она просто не могла адекватно объяснить разницу между успешными компаниями и компаниями сравнения.

## Харизма не требуется

*Авторитетный, харизматический стиль совсем не обязателен для успешного строительства великой компании.* На самом деле обнаружилось, что некоторые из самых значительных руководителей в истории выдающихся компаний не обладали архетипичными чертами блестящих, харизматичных, прозорливых лидеров.

Уильям Макнайт. Знакомо ли вам это имя? Считаете ли вы, что он один из величайших бизнес-лидеров XX века? Можете ли вы описать его стиль руководства? Читали ли вы его биографию? Подобно большинству людей, вы мало или ничего не знаете об Уильяме Макнайте. В 1993 году он еще не входил в «Зал славы» журнала *Fortune*<sup>39</sup>. О нем мало писали. Его имя не содержится в *Hoover's Handbook* в разделе корпоративной истории<sup>40</sup>. Когда мы начинали исследование, к нашему стыду, мы даже не знали это имя. А вот компания, которой Макнайт управлял *в течение пятидесяти двух лет* (генеральный директор с 1914 по 1929 год, президент с 1929 по 1949 год, председатель совета директоров с 1949 по 1966 год), заслужила славу и восхищение деловых людей всего мира. Эта компания носит гордое имя *Minnesota Mining & Manufacturing Company* (3M). Она знаменита, а Макнайт — нет. Мы подозреваем, что именно этого он и хотел.

Макнайт начал работу в 1907 году как помощник бухгалтера и поднялся до бухгалтера по затратам и менеджера по продажам перед тем, как стать генеральным директором. Мы не обнаружили свидетельств о его высоко харизматичном лидерском стиле. Из почти пятидесяти ссылок на Макнайта в самоизданных исторических документах компании только одна касается его личных качеств, и та характеризует его как «вежливого

человека с мягкими манерами»<sup>41</sup>. Его биограф описал его как «хорошего слушателя», «скромного», «застенчивого», «слегка сутулого», «ненавязчивого и учтивого», «тихого, задумчивого и серьезного»<sup>42</sup>.

Макнайт не единственный значительный руководитель в истории великих компаний, кто ломает архетипную модель харизматичного прозорливого лидера. Мазару Ибука из Sony имел репутацию сдержанного и вдумчивого интроверта<sup>43</sup>. Билл Хьюлетт напомнил нам дружелюбного, серьезного, лишённого фантазии и приземленного фермера из Айовы. Проктер и Гэмбл выглядели жесткими, чопорными, «правильными» и сдержанными, даже невыразительными<sup>44</sup>. Билл Аллен — лучший CEO в истории Boeing — был прагматичным юристом, «довольно мягким в общении, с застенчивой и нечастой улыбкой»<sup>45</sup>. Джордж Мерк был «воплощением сдержанности Мерка»<sup>46</sup>. Нам пришлось общаться со многими менеджерами, которых разочаровали все эти книги и статьи, посвященные харизматичному стилю руководства, и они спрашивали: «А что если авторитетный харизматичный лидер — просто не мой стиль?» Наш ответ: попытка овладеть таким стилем может обернуться напрасной тратой сил. Во-первых, психологические исследования подтверждают, что черты характера формируются уже в раннем возрасте как следствие комбинации генов и опыта, и есть мало свидетельств, что к тому моменту, когда на вас свалится руководящая должность, вы будете способны изменить основные параметры своей личности<sup>47</sup>. Во-вторых, что еще важнее, вам этот стиль все равно не нужен.

Мы не утверждаем, что архитекторы этих великих компаний были плохими лидерами. Просто яркий, харизматический стиль явно не обязателен для построения успешной компании. (Мы даже подозреваем, что такой стиль может иметь негативное влияние на ее строительство, но данные по этому поводу слишком обрывочны, чтобы можно было утверждать наверняка.) Обе группы компаний на стадии своего становления располагали сильными лидерами, будь они харизматичны или нет, так что сам факт наличия великого лидера не может объяснить последующее превосходство одних компаний над другими.

Мы не отрицаем, что во главе успешных компаний в критические моменты их истории, как правило, находились выдающиеся личности. Часто так и было. Более того, мы находим маловероятным, чтобы компания продолжала оставаться великой, если бы у ее руля стояли сменяющие друг друга посредственности. Мы увидим далее, что великим компаниям лучше, чем компаниям сравнения, удавалось находить и продвигать управленческие таланты изнутри компании, и поэтому им в течение

**ЕСЛИ** вы — блестящая, харизматичная личность, прекрасно. Если же нет — тоже хорошо, поскольку вы попали в одну компанию с теми, кто построил 3M, Procter & Gamble, Sony, Boeing, Hewlett-Packard и Merck. Неплохое соседство.

нескольких поколений удавалось непрерывно поддерживать высокий уровень высших руководителей. Но, как и в случае с великими товарами, возможно, преимущество выдающихся личностей во главе успешных компаний объясняется тем, что сами эти компании были выдающимися организациями, а не наоборот.

Джек Уэлч, выдающийся CEO General Electric в 1980-е и в начале 1990-х годов сыграл важнейшую роль в возрождении компании и привнес колоссальную энергию, напор и личное магнетическое притяжение. Но восхищение лидерским стилем Уэлча заслоняет от нас тот важнейший факт, что он вырос в GE, он был продуктом GE, точно так же, как потом GE стала его детищем. Каким-то образом GE как организация обладала способностью привлечь, удержать, развить, взлелеять и выбрать Уэлча-лидера. GE процветала задолго до Уэлча и будет оставаться такой еще долго после него. В конце концов, Уэлч был не первым хорошим руководителем в истории GE и, похоже, не последним. Роль Уэлча не была незаметной, но это был только эпизод всей исторической повести General Electric Company. Выбор пал на Уэлча благодаря удачной корпоративной архитектуре — архитектуре, которая уходит корнями к людям вроде Чарльза Коффина, который, в отличие от Джорджа Вестингхауса, был настоящим создателем своей компании (см. главу 8).

## **АРХИТЕКТУРНЫЙ ПОДХОД: ЧАСОВЩИКИ ЗА РАБОТОЙ**

Сравнивая Чарльза Коффина и Джорджа Вестингхауса, можно видеть разницу между двумя типами руководителей компаний в годы их становления, но эта разница более тонкая, чем между «великими лидерами» и «обыкновенными лидерами». Их отличает ориентация — ключевые люди в великих компаниях на стадии их становления обладали большей организационной направленностью, чем руководители компаний сравнения, независимо от их личного лидерского стиля. По мере работы над проектом мы все сильнее ощущали дискомфорт при употреблении слова «лидер» и постепенно начали склоняться в пользу слов «архитектор» или

«часовщик». (Второе основное различие между руководителями компаний относится к типу часов, которые они создали — об этом см. ниже.)

## Citicorp против Chase

Джеймс Стиллман, президент Citicorp с 1891 по 1909 год и председатель совета директоров до 1918 года, в стремлении создать великий банк национального масштаба концентрировался на организационном развитии<sup>48</sup>. Он превратил банк из фирмы местного значения в «исключительно современную корпорацию»<sup>49</sup>. Он был у руля компании, когда она открывала новые отделения, переходила на децентрализованную дивизиональную структуру, формировала мощный совет директоров из числа ведущих CEO страны, создавала программы управленческих тренингов и найма новых сотрудников (на 30 лет раньше, чем Chase)<sup>50</sup>. В книге «Citibank 1812–1970» есть такие слова:

«Стиллман хотел, чтобы National City (предшественник Citicorp) сумела сохранить свою позицию крупнейшего и сильнейшего банка Соединенных Штатов даже после его смерти, и для этого он заполнил новое здание людьми, которые разделяли его собственное видение и дух предпринимательства, людьми, способными построить организацию. Тогда он ушел бы на покой и передал бы этим людям руководство банком»<sup>51</sup>.

О своем решении отойти от непосредственного руководства и занять место председателя совета директоров, чтобы не сдерживать рост компании, Стиллман сообщил в письме матери:

«В течение последних двух лет я готовился занять в банке позицию совещательного характера и отказаться от перевыборов на пост его главы. Я знаю, что это мудрое решение, которое не только избавляет меня от ответственности за разные мелочи, но и дает моим товарищам возможность сделать себе имя и закладывает основу для безграничных возможностей, еще более великих для будущего, чем все, что было достигнуто в прошлом»<sup>52</sup>.

Альберт Виггин, коллега Стиллмана по компании Chase (президент с 1911 по 1929 год), не был настроен столь же благородно. Главной заботой этого решительного, амбициозного, лишённого чувства юмора человека, похоже, было его собственное величие. Он успевал заседать в советах директоров 50 других компаний и при этом правил Chase такой железной рукой, что это дало повод Business Week написать: «Мы говорим Chase — подразумеваем Виггин, мы говорим Виггин — подразумеваем Chase Bank»<sup>53</sup>.

## Wal-Mart против Ames

Вне всяких сомнений, Сэм Уолтон обладал характеристиками яркого, харизматичного лидера. Невозможно забыть, как, облаченный в зеленую юбку и с букетом цветов на шее\*, он в сопровождении ансамбля гавайских девушек танцевал шимми на Уолл-стрит (выполняя обещание, данное сотрудникам на случай, если они превысят планку в 8% прибыли). Или как он скакал по прилавкам своего магазина во главе сотен орущих сотрудников, самозабвенно изображая Настроение Wal-Mart. Да, Уолтон был уникальной и сильной личностью. *Однако были тысячи таких же людей, которые при этом не создавали Wal-Mart.*

Ключевая разница между Сэмом Уолтоном и лидерами Ames не в том, что он был более харизматичен, а в том, что он был в большей степени создателем часов — архитектором. К двадцати с небольшим годам Уолтон уже вполне сформировался как личность. Большую часть своей жизни он посвятил бесконечному процессу строительства и развития возможностей организации Wal-Mart, а отнюдь не совершенствованию своей лидерской личности<sup>54</sup>. Уолтон писал в «Сделано в Америке»:

«До поры до времени никто, включая некоторых из моих собственных сотрудников, не понимал, что мы с самого начала стремились стать лучшими работниками — самыми профессиональными менеджерами. Без сомнения, я обладаю предприимчивостью и изобретательностью... Но в глубине души я всегда оставался работягой, человеком, который стремится, чтобы дело было сделано хорошо, потом еще лучше, а потом настолько хорошо, насколько это вообще возможно... Я никогда ничего не бросал на полпути. Я всегда стремился построить настолько хорошую торговую компанию, насколько это было в моих силах»<sup>55</sup>.

Уолтон высоко ценил дух перемен, эксперименты, постоянные улучшения. Но он не просто проповедовал эти вещи, он создал прочные *организационные механизмы*, чтобы стимулировать изменения и улучшения. При помощи концепции «магазин в магазине» Уолтон предоставил начальникам отделов власть и свободу управлять каждым отделом, как если бы это был их собственный бизнес<sup>56</sup>. Он учредил денежные премии и процедуру публичного признания заслуг сотрудников, нашедших такие пути сокращения затрат и/или приемы обслуживания клиентов,

---

\* Имеется в виду национальный гавайский сувенир и непременный атрибут национальной одежды.

которые могли быть применены в других магазинах. Он придумал «VPI-соревнования» для поощрения творческих экспериментов сотрудников<sup>57</sup>. Он ввел в практику обсуждения и отбор мероприятий для внедрения во всей сети универмагов, а также утренние совещания по субботам, на которых сотрудники, предлагавшие новый метод работы, делились опытом с коллегами. Участие в прибылях служило работникам прямым стимулом для выдвигания новых идей на благо всей компании. Советы и идеи сотрудников публиковались на страницах корпоративного журнала<sup>58</sup>. Компания даже инвестировала в спутниковую систему связи, чтобы «как можно быстрее распространять новое по всей компании»<sup>59</sup>. В 1985 году биржевой аналитик А. Г. Эдвардс описал «часовой механизм» Wal-Mart: «Сотрудники работают в атмосфере, где приветствуются изменения. Например, если... сотрудник магазина выдвигает предложение о снижении затрат или приемах торговли, оно немедленно распространяется. Умножьте каждое предложение на 750 магазинов и на 80 тысяч сотрудников (каждый из которых потенциально способен внести предложение), и подобная система приводит к значительному росту продаж, снижению затрат и повышению эффективности»<sup>60</sup>.

Уолтон был сосредоточен на создании организации, которая бы изменялась и развивалась самостоятельно, руководители Ames диктовали все изменения сверху, а также разработали инструкцию, содержащую детальное описание работы менеджера магазина, не оставлявшее ни малейшей возможности для проявления инициативы<sup>61</sup>. Уолтон готовил себе достойного преемника, который был бы способен принять дела компании после его смерти (им стал Дэвид Гласс), а у братьев Гилман не было такого человека, в результате чего компанию возглавил пришлый руководитель, не разделявший их философии<sup>62</sup>. Пока Уолтон передавал своему преемнику ориентацию на «создание часов», следующие за Гилманами руководители Ames, одержимые идеей роста ради роста, с места в карьер бросились делать чудовищные приобретения, заглотив сразу 388 магазинов Zauge. Описывая ключевую предпосылку будущих успехов Wal-Mart, Дэвид Гласс сказал: «Сотрудники компании сами найдут правильный путь» и еще: «Наши люди неутомимы»<sup>63</sup>. Руководитель

---

\* VPI (Volume Producing Unit) — самый продаваемый товар. Сотрудникам предоставляется право выдвинуть идею о том, какой новый товар необходимо ввести в ассортимент, или какой из существующих товаров является недооцененным покупателями, разработать и внедрить систему мероприятий по стимулированию продаж этого товара.

Ames примерно в тот же период заявил следующее: «Доля рынка — такова главная и единственная задача»<sup>64</sup>.

В 1990 году журнал Forbes с сожалением писал в статье об Ames: «Основатель компании Герберт Гилман стал свидетелем крушения своего детища»<sup>65</sup>. Напротив, Сэм Уолтон ушел из жизни, оставив свое детище в целости и сохранности, будучи уверенным, что со временем компания станет лишь сильнее. Зная, что он, скорее всего, не доживет до 2000 года, незадолго до своей смерти в 1992-м Сэм Уолтон наметил для компании ряд амбициозных целей к 2000 году, поскольку был глубоко уверен в том, что они в состоянии достичь этих целей и без него<sup>66</sup>.

## Motorola против Zenith

Основатель Motorola Пол Галвин более всего на свете мечтал построить великую и бессмертную компанию<sup>67</sup>. Не имея инженерного образования, но наняв талантливых инженеров, Галвин стал архитектором одной из наиболее успешных высокотехнологичных компаний в истории. Он поощрял сомнения, споры, несогласие и предоставил своим сотрудникам «возможность продемонстрировать, что они со всем могут справиться самостоятельно»<sup>68</sup>. Он бросал им вызовы и наделял огромной ответственностью, и все это, чтобы стимулировать организацию и ее членов учиться и расти — часто методом проб и ошибок<sup>69</sup>. Биограф Галвина писал: «Он не был изобретателем, он был строителем, а люди — его строительным материалом»<sup>70</sup>. Его сын, Роберт Галвин, свидетельствует: «Мой отец призывал нас достучаться до людей — до каждого человека — до их лидерских способностей, именно так: их творческих лидерских способностей... С самого начала он был одержим идеей преемственности управления. *По иронии, он не боялся личного поражения. Его заботила судьба компании*»<sup>71</sup>.

В противоположность Галвину основатель Zenith Юджин Макдональд-мл. не имел никаких планов насчет преемника, и потому после его неожиданной кончины в 1958 году на вершине его компании не оказалось ни единого таланта<sup>72</sup>. Макдональд был исключительно харизматичным лидером, который приводил компанию в движение силой своей потрясающей личности. Прославивший «сумасбродным и упрямым руководителем», Макдональд обладал «колоссальной самоуверенностью... базировавшейся на огромном самомнении»<sup>73</sup>. Он требовал от окружающих, кроме разве что близких друзей, обращения «капитан». Обладая блестящим чутьем экспериментатора, он реализовал массу

своих идей, однако его грубый нрав практически привел компанию к уходу с рынка телевизоров<sup>74</sup>.

«Пестрый стиль Макдональда полностью отражался в яркой рекламной политике компании, а вкупе с его изобретательным гением и способностью держать нос по ветру потребительских предпочтений привел к тому, что в течение более 30 лет для публики он являлся олицетворением Zenith»<sup>75</sup>.

Через 2,5 года после смерти Макдональда Fortune писал: «Zenith все еще продолжает расти и извлекать прибыль благодаря энергии и воображению своего умершего основателя. Могучая личность Макдональда продолжает ощутимо влиять на компанию. Но ее будущее теперь зависит от ее собственной энергии и способности справиться с обстоятельствами, которые Макдональд не предусмотрел»<sup>76</sup>. Или, как выразился один из конкурентов, «со временем им будет недоставать Макдональда все сильнее и сильнее»<sup>77</sup>.

Смерть Галвина и Макдональда разделили восемнадцать месяцев<sup>78</sup>. Motorola покоряет новые горизонты, о каких Галвин и не мечтал. Zenith чахнет. К 1993 году компании так и не удалось возратить себе энергию и изобретательский порыв, которым она обладала при жизни Макдональда.

## Walt Disney против Columbia Pictures

Disney. Быстро, не раздумывая: что приходит на ум? Можете ли вы построить образ или череду образов, которые бы ассоциировались с этим названием? А как насчет Columbia Pictures? Что приходит в голову? Можете ли вы указать пальцем на ясный и недвусмысленный образ? Как и большинству людей, вам, видимо, удастся вспомнить образы Disney, но наверняка возникнут трудности с Columbia Pictures.

В случае с Disney неоспоримо, что Уолт Дисней привнес свое колоссальное воображение и талант в создание компании. Он многое придумал сам, включая Белоснежку (первый в мире полнометражный мультфильм), Микки-Мауса, клуб Микки-Мауса\*, Диснейленд и центр EPCOT. По любым меркам, Дисней всегда прекрасно знал, «сколько времени». При всем этом, в сравнении с Гарри Коном — коллегой Диснея в Columbia Pictures, — Уолт в значительной большей степени был «часовщиком».

Кон «культивировал свой имидж тирана, держал под рукой кнут и порой пускал его в ход — для пущего воодушевления, и благодаря его

---

\* Mickey Mouse Club.

методам текучесть творческого персонала компании была больше, чем у любой другой крупной киностудии»<sup>79</sup>. Обозреватель, присутствовавший на его похоронах в 1958 году, заметил, что тысяча триста собравшихся «пришли не для того, чтобы попрощаться, а скорее убедиться, что он на самом деле мертв»<sup>80</sup>. Мы не смогли обнаружить ни намека на проявление со стороны Кона заботы о сотрудниках. Равно нам не удалось найти никаких свидетельств того, что он стремился выработать у своей организации способности, которые приносили бы пользу еще долго, или четкое самоопределение Columbia Pictures.

Кон более всего пекся о своем статусе киномагната и о приобретении личного влияния (он был первым среди деятелей Голливуда, кто присвоил себе одновременно титулы президента и продюсера компании), и менее всего его волновало создание у Columbia Pictures качеств, которые смогли бы продлить жизнь компании после его смерти<sup>81</sup>. В стремлении достичь личные цели Кон многие годы уверенно тащил Columbia Pictures за собой. После кончины Кона компания впала в вялое безразличие, едва не потонула совсем в 1973 году и в итоге была продана Coca-Cola.

Напротив, Уолт Элиас Дисней в последний день своей жизни, лежа на больничной койке, вслух размышлял о том, какими путями следует дальше развивать Disney World во Флориде<sup>82</sup>. Уолт был смертен, но присущая ему способность делать людей счастливыми, приносить радость детям, вызывать смех и слезы не могла умереть. Всю свою жизнь Дисней, не в пример Кону, уделял огромное внимание развитию своей компании и ее жизнеспособности. В конце 1920-х он платил своим творческим сотрудникам больше, чем получал сам<sup>83</sup>. В начале 1930-х он учредил курсы по изобразительному искусству для всех мультипликаторов и даже построил на территории компании небольшой зоопарк, чтобы внешний вид находящихся там животных помогал художникам улучшить технику рисования; он применил принцип командной работы при создании мультфильмов (скажем, раскадровку) и постоянно вкладывал средства в самые передовые анимационные технологии<sup>84</sup>. В конце 1930-х он первым в отрасли ввел щедрую систему премирования, чтобы привлечь и вознаградить самых талантливых<sup>85</sup>. В 1950-е на свет появилась учебная программа для сотрудников «Вы создаете счастье», а в 1960-е он учредил Disney University с целью профориентации, обучения и воспитания сотрудников<sup>86</sup>. Гарри Кон ничего подобного не сделал.

В сущности, Дисней несколько хуже, чем другие наши архитекторы, умел делать часы, и его студия переживала трудные времена 15 лет после его смерти, а диснеиты метались туда-сюда, все время спрашивая

себя: «А что бы Уолт сделал в этой ситуации?»<sup>87</sup> Но факт остается фактом, Дисней, в отличие от Кона, создал организацию, которая намного превзошла масштаб его личности и даже через несколько десятилетий после его смерти все еще могла творить для детей «диснеевские чудеса». В то самое время, когда Columbia потеряла независимость, Walt Disney Company устроила эпохальную (и в итоге успешную) битву, чтобы не подвергнуться поглощению врагами. Для членов семьи Диснея и руководителей компании, которые могли бы получить многомиллионную чистую прибыль за свои акции, согласись они уступить напору покупателей, Disney должна была остаться независимой только потому, что это Disney. В предисловии к книге «Буря в Волшебном королевстве»\*, превосходно отразившей все перипетии борьбы за компанию, Джон Тейлор писал:

«Принять предложение о продаже было немыслимо. Walt Disney Productions была не просто обыкновенной компанией... для акционеров которой продажа активов была бы лучшим способом получения выгоды. Это был не просто бренд... Руководители компании рассматривали Disney как силу, влияющую на формирование воображения детей во всем мире. Она вплелась в самую ткань американской культуры. Ее миссией — а они верили, что у компании, действительно, есть миссия не меньшей важности, чем выплата дивидендов акционерам, — была пропаганда американских ценностей»<sup>88</sup>.

В 1980-е и 1990-е годы Disney всячески стремилась вновь разжечь, как огонь, наследие, оставленное Уолтом десятилетиями раньше. А у компании Кона едва ли было что разжигать или сохранять. Ни у кого не возникло и мысли о том, что Columbia Pictures должна сохранить независимость. Если акционеры получают больше выгоды в случае продажи, да будет так.

## УРОК ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Один из самых важных шагов, которые можно предпринять для построения выдающейся компании, есть не сами по себе действия, но изменение подхода в целом. Мы предлагаем — ни больше, ни меньше — осуществить сдвиг в сознании, подобный по силе тем, что предшествовали революциям Ньютона и Дарвина и образованию Соединенных Штатов.

---

\* John Taylor, Storming the Magic Kingdom.

До появления теории Ньютона люди объясняли существование окружающего мира в основном Божьим промыслом. Случись быть неурожаю или ребенок упал и сломал руку — на все была воля Божья. Люди верили во всемогущего Господа как в причину всех событий. В 1600-е годы решили: «Нет, все не так! Что Бог действительно сделал, так это создал Вселенную, функционирующую по определенным принципам, и наша задача выяснить, в чем они состоят. Бог не принимает всех решений. Он расставил по местам принципы и процессы, которые действуют самостоятельно»<sup>89</sup>. С этого момента начались поиски основ динамики всей системы. Вот в чем была суть ньютоновской революции.

Схожим образом революция Дарвина привела к резкому сдвигу в мышлении относительно видов и истории природы, который дает плодотворные аналогии с жизнью великих компаний. До появления теории Дарвина полагали, что Бог сотворил всех тварей земных уже в их готовом виде, и каждую — со своим предназначением. Белые медведи белые, потому что такими их сотворил Господь, кошки мурлыкают, поскольку так было угодно Создателю, у малиновок красные грудки, поскольку Бог создал их такими. У нас есть огромная потребность объяснять мир вокруг, как если бы кто-то заранее все продумал: «У малиновки красная грудка, потому что так она лучше вписывается в экосистему». Но если биологи все же правы, то дела обстоят иначе. Вместо немедленного появления малиновок с красными грудками («сколько времени») мы имеем дело с фундаментальным процессом эволюции (генетический код, ДНК, разнообразие и мутации, естественный отбор), который в результате производит на свет малиновок с красными грудками, наилучшим образом вписывающихся в экосистему<sup>90</sup>. Красота и функциональность мира природы достигается вследствие цепи фундаментальных процессов и хитрых механизмов бесподобных «тикающих часов».

Точно так же мы предлагаем рассматривать успех компаний — по крайней мере, частично — как следствие основополагающих процессов и фундаментальной динамики, встроенных в организацию, а не как результат осуществления отдельной великой идеи или действий великого, всезнающего, богоподобного провидца, принимающего великие решения, обладающего харизмой и наделенного громадной властью. Если вы занимаетесь строительством и управлением компании, мы призываем вас меньше думать о том, чтобы стать блестящим провидцем в отношении продуктов или пытаться воспитать в себе качества харизматичного лидера, и уделять больше внимания организационному предвидению и возвращению черт, характерных для великой компании.

Совершите переворот в сознании, аналогичный тому, что в 1700-е годы привел к образованию Соединенных Штатов. До тех пор, пока в XVII и XVIII веках не свершились перевороты в политической мысли, процветание любой европейской монархии в основном зависело от личности короля (в случае с Англией — вероятно, королевы). Если король был хорош, то и подданным жилось неплохо. Государство процветало, если король был великим и мудрым лидером.

Сравним принцип «хорошего царя» с подходом, использованным при образовании США. Главным вопросом Конституционного Конвента в 1787 году не было: «Кто будет президентом? Кто станет нами руководить? Кто здесь самый мудрый? Кто будет лучшим королем?» Нет, создателей государства беспокоили вопросы: «Какие процессы мы должны создать, чтобы у этой страны были достойные президенты еще многие и многие годы после нашей смерти? Бессмертное государство какого вида построить? На каких принципах? Как оно должно работать? Какие механизмы требуется придумать, чтобы создать страну нашей мечты?»

Томас Джефферсон, Джеймс Мэдисон и Джон Адамс не были харизматичными лидерами типа «здесь все зависит от меня»<sup>91</sup>. Они были организационными провидцами. Они создали институт, по отношению к которому нынешние и будущие лидеры занимали бы подчиненное положение. Они строили страну и потому отвергли идею «доброго царя». Они применили архитектурный подход. Они были часовщиками!

Но заметьте: в случае с Соединенными Штатами это не был холодный механизм часов Ньютона и Дарвина. Эти часы базировались на человеческих идеалах и ценностях. Это часы, построенные из человеческих нужд и устремлений. Это часы с душой!

И это приводит нас ко второй части нашего открытия. Речь идет не просто о том, чтобы создать любые часы, нужен часовой механизм определенного типа. Хотя формы, размеры, стили, эпохи, детали и другие атрибуты часов в разных великих компаниях отличаются друг от друга, их объединяет основополагающий набор фундаментальных характеристик. Главное, о чем необходимо помнить: как только вы совершите переход от «сообщения времени» к «созданию часов», всему остальному, что требуется для создания великой компании, можно научиться. Не нужно сидеть и ждать, пока вас посетит великая идея. Вас не должна вводить в заблуждение мысль о том, что успешная компания не может состояться без харизматичного лидера. Здесь нет никакого непостижимого волшебства. Как только вы овладеете основами, вы — и все, кто рядом с вами — можете смело браться за трудную задачу создания компании, обладающей видением.

# НЕТ ТИРАНИИ «ИЛИ» (ДА ЗДРАВСТВУЕТ ГЕНИАЛЬНОСТЬ СОЮЗА «И»)



**В** книге часто используется символ китайской дуалистической философии — инь и ян. Мы сознательно выбрали этот знак для иллюстрации важнейшей особенности великих компаний: они не подвержены тому, что мы называем «тиранией “ИЛИ”», тому рациональному взгляду, который не признает существования парадоксов, то есть наличия двух противоположных сил или идей. «Тирания “ИЛИ”» понуждает людей думать, что бывает либо А, либо Б, но не одно и другое одновременно. Это приводит к противопоставлениям вроде:

- возможны ИЛИ изменения, ИЛИ стабильность;
- консервативность ИЛИ безрассудство;
- высокое качество ИЛИ низкие расходы;
- творческая независимость ИЛИ контроль и порядок;
- инвестиции в будущее ИЛИ хорошая жизнь сегодня;
- успех за счет методичного планирования ИЛИ вследствие случайного поиска;
- прибыли акционеров ИЛИ польза для всего мира;
- идеализм (руководствоваться ценностями) ИЛИ прагматизм (руководствоваться прибылями).

Вместо того чтобы подчиняться «тирании слова “ИЛИ”», великие компании освобождаются при помощи «гениальности союза

«И» — способности охватить обе крайние точки ряда параметров одновременно. Вместо необходимости выбора между А и Б эти компании изыскивают способ, как получить и то, и другое.

В деятельности великих компаний существует множество очевидных противоречий и парадоксов. Вот некоторые.

С одной стороны,	И все же, с другой стороны,
цель помимо прибыли	И прагматичное преследование прибыли
относительно прочная ключевая идеология	И энергичные изменения
консерватизм ключевых ценностей	И смелые, рискованные шаги
четкое понимание направления БИХАГи	И поиск на ощупь и эксперименты
руководители — приверженцы ценностей	И постепенная эволюция
идеологический контроль	И руководители, стимулирующие перемены
жесткая культура (почти культ)	И операционная автономия
долгосрочные инвестиции	И подвижность и адаптивность
философия и пророческий дар	И требование сиюминутных результатов
равнение на ключевую идеологию	И упорный ежедневный труд
	И приспособление к внешней среде

Речь идет не о простом балансе. Баланс подразумевает нечто среднее, половину и половину, пятьдесят на пятьдесят. Великая компания, к примеру, не стремится к балансу между краткосрочными и долгосрочными целями. Она стремится достичь хороших результатов сегодня И в будущем. Великая компания не просто балансирует между прагматичностью и идеализмом. Она стремится быть И высоко идеалистичной, И высоко прибыльной. Она делает И то, И другое. Не стремясь перемешать инь и ян до однородного, серого круга, она хочет быть и отчетливым инь, и четким ян — одновременно и постоянно.

Иррационально? Возможно. Редко встречается? Да. Трудно? Исключительно. Но, как подметил Ф. Скотт Фитцджеральд, «проверкой подлинного разума является способность удерживать в сознании две прямо противоположные идеи и при этом сохранять способность действовать». Именно это умение и отличает великие компании.

# НЕ ПРИБЫЛЬЮ ЕДИНОЙ



Наши основные принципы остаются неизменными с того момента, как были разработаны основателями компании. Мы различаем ключевые ценности и практические методы; последние могут меняться, но первые неизменны. Мы также отчетливо осознаем, что прибыль — сколь бы важной она ни была — не является тем, ради чего существует Hewlett-Packard; она существует в силу более фундаментальных причин.

Джон Янг, бывший CEO Hewlett-Packard, 1992<sup>1</sup>

Мы занимаемся бизнесом, направленным на сохранение и улучшение жизни человека. Все наши действия должны измеряться успехом в достижении этой цели.

Merck & Company, Internal Management Guide, 1989<sup>2</sup>

Что было здорово в компании Ford, там ставили людей и то, что они делают, выше прибыли.

Дон Петерсен, бывший CEO Ford, 1994<sup>3</sup>

**К** своему вековому юбилею Merck & Company опубликовала книгу «Ценности и перспективы: столетие Merck»\*. Заметили?

---

\* Values and Visions: A Merck Century.

В названии книги даже не упоминается род деятельности компании. Они могли бы назвать ее «От химикатов до лекарств: сто лет финансового успеха Merck»\*, но не назвали. Они предпочли сделать упор на том, что в течение всей истории компания руководствовалась и вдохновлялась определенной системой ценностей. В 1935 году (за десятилетия до того, как «декларации о ценностях» вошли в моду) Джордж Мерк II сформулировал свои идеалы, заявив: «Мы работаем в этом бизнесе, потому что достижения медицинской науки и служение человечеству для нас не пустой звук»<sup>4</sup>. В 1991 году — спустя 56 лет и три поколения руководителей — CEO компании П. Рой Вагелос высказался в том же идеалистическом духе: «Прежде всего не будем забывать, что успех нашего дела заключается в победе над болезнями и служении на благо человечества»<sup>5</sup>.

Принимая во внимание такие идеалы, мы уже не удивлены решением Merck о разработке и бесплатной раздаче препарата Mectizan, лекарства для лечения речной слепоты — болезни, поразившей свыше миллиона человек в странах третьего мира и вызываемой червями-паразитами, которые через кожу проникают в тело человека и в конце концов попадают в глаза, что приводит к потере зрения. Миллион потребителей — недурного размера рынок, если не учесть того, что эти потребители не могли позволить себе такой продукт. Понимая, что этот проект не будет иметь высокий возврат на инвестиции (если вообще будет), компания тем не менее начала работу над ним в надежде, что какое-нибудь государственное агентство или третья сторона закажут и заплатят за продукт, раз уж он появился. Когда эти надежды не оправдались, Merck решила бесплатно предоставить этот препарат всем нуждающимся<sup>6</sup>. Merck также взяла на себя заботу о дистрибуции, чтобы убедиться, что товар попадет к тем миллионам людей, кто подвергается соответствующему риску.

Когда его спросили, почему Merck приняла такое решение по поводу мектизана, Вагелос заметил, что в случае прекращения работы над препаратом ученые были бы деморализованы, поскольку они уверены, что работают в компании, которая относит себя «к сфере сохранения и улучшения жизни людей». Он также добавил:

«Когда пятнадцать лет назад я впервые посетил Японию, местные бизнесмены рассказали, что после Второй мировой войны именно Merck снабжала Японию стрептомицином для борьбы с туберкулезом, который тогда поедом ел японское общество.

---

\* From Chemicals to Pharmaceuticals: A Merck Century or A Hundred Years of Financial Success at Merck.

Мы делали это и ничего на этом не заработали. Но не случайно Merck сегодня является главной американской фармацевтической компанией в Японии. Далеко идущие последствия таких действий не всегда очевидны, но каким-то образом, я полагаю, они всегда окупаются»<sup>7</sup>.

## ПРАГМАТИЧЕСКИЙ ИДЕАЛИЗМ (НЕТ ТИРАНИИ «ИЛИ»)

Повлияли ли идеалы Merck — те самые идеалы, что последовательно определяли лицо компании с конца 1920-х годов, — на принятие решения о препарате Mestizan? Или оно было принято из практических соображений ради долгосрочных перспектив бизнеса и в целях саморекламы? Наш ответ: *и то, и другое*. Идеалы компании сыграли существенную роль в принятии решения, и вероятнее всего, Merck *все равно продолжала бы реализацию проекта, неважно, принесло бы ей это дивиденды в будущем*. Но видимо, Merck действовала из тех соображений, что подобные акты доброй воли «всегда окупаются». Это классический случай того, как «гениальность союза «И» возобладала над «диктатурой «ИЛИ». История компании демонстрирует в равной степени приверженность высоким идеалам И практическим выгодам. Джордж Мерк II в 1950 году так объяснил этот парадокс:

«Я хочу... объяснить принципы, по которым наша компания старается существовать... В двух словах: мы стараемся помнить, что медицина существует для пациента. Мы стараемся никогда не забывать о том, что медицина — для людей. Она существует не ради прибылей. Прибыли придут, и пока мы помним об этом, мы никогда не окажемся в убытке. Чем лучше мы будем помнить о пациентах, тем выше станут наши прибыли»<sup>8</sup>.

Мерк сформулировал идеологическую природу великих компаний — прагматический идеализм. Наше исследование показывает, что базовым элементом «часового механизма» успешной компании является *ключевая идеология — стержневые ценности и ощущение смысла деятельности, помимо зарабатывания денег*, которые направляют и вдохновляют людей в организации и остаются относительно неизменными в течение долгого времени. Эта идеология парадоксально уживается со способностью великих компаний быть исключительно высокоприбыльными.

Теперь вы, должно быть, думаете: «Конечно, компании вроде Merck нетрудно следовать вдохновляющим идеалам, ведь их лекарства на

самом деле спасают жизни людей, противостоят заболеваниям и облегчают страдания». Трудно спорить. Однако, в отличие от своего оппонента Pfizer, компании, которая также производит лекарства, спасающие жизнь людей, противостоящие заболеваниям, облегчающие страдания, Merck значительно более идеологизирована.

Merck озаглавила свою историю «Ценности и перспективы», Pfizer предпочла название «Pfizer: неофициальная история»\*. В то время как Merck открыто и недвусмысленно проповедовала систему своих ценностей на протяжении четырех поколений, мы не обнаружили и намека на подобные рассуждения со стороны Pfizer вплоть до конца 1980-х годов. Не удалось обнаружить в истории Pfizer какой-либо ситуации, аналогичной той, что имела место с препаратом Mectizan компании Merck.

Джордж Мерк II целенаправленно исповедовал парадоксальный взгляд на прибыли («Медицина существует для пациента... Прибыль вторична»), а Джон Маккин, президент Pfizer в одно время с Мерком, высказался совсем иначе: «Насколько это в человеческих силах, мы намерены извлекать прибыль из всего, чем мы занимаемся»<sup>9</sup>. Как писал Forbes, Маккин был убежден, что «неподвижно лежащие деньги являются непростительно непродуктивным активом». Пока Мерк копил средства на исследования в сфере разработки новых препаратов, Маккин ударился в покупки и в течение четырех лет приобрел четырнадцать компаний, в результате компания стала присутствовать в таких нетрадиционных сферах, как товары для сельского хозяйства, средства женской гигиены, бритвенные принадлежности и красящие пигменты. Почему? Чтобы заработать еще больше денег, неважно, на чем. «Лучше получить 5% прибыли с 1 миллиарда, чем 10% с 300 миллионов», — говаривал Маккин. Мы не хотели бы спорить о стратегиях (диверсификация через поглощение против фокусирования и инноваций посредством НИОКР), просто факты говорят о том, что Pfizer с большим постоянством демонстрировала ориентированный на прибыли прагматизм, нежели Merck.

Конечно, такая компания, как Merck, могла себе позволить иметь идеалы. В 1925 году, когда Джордж Мерк II получил компанию из рук отца, она уже имела довольно длинный список успехов и внушительную финансовую опору. Не отражение ли это того, что высокие идеалы — не более чем развлечение для компаний типа Merck, которые успешны

---

\* Pfizer: ...An Informal History.

настолько, что могут позволить себе идеологию? Нет. Мы обнаружили, что очень часто ключевая идеология существовала у выдающихся компаний не только в периоды успеха, но и во времена, когда они боролись за выживание. Два примера: Sony в момент основания и Ford в период кризиса 1983 года.

Когда Мазару Ибука основал Sony на руинах побежденной и разоренной Японии 1945-го, в останках разрушенного бомбежкой и выгоревшего здания универмага в центре Токио он арендовал помещение, ранее занимаемое телефонным узлом, и вместе с еще семью сотрудниками и с \$1600 личных сбережений, начал работу<sup>10</sup>. Каковы же были его приоритеты? Чем ему стоило заняться в первую очередь среди руин депрессивной экономики? Генерировать приток наличности? Размышлять о выборе отрасли бизнеса? Разрабатывать товары? Искать клиентов?

Ибука, безусловно, занимался всем этим (вспомним его неудавшуюся рисоварку, сладкий бобовый суп и электрогрелки). Но, помимо этого, он занимался еще кое-чем, несколько неожиданным для предпринимателя, озабоченного проблемой каждодневного выживания: он составлял идеологический кодекс только что образованной компании. 7 мая 1946 года, менее чем через 10 месяцев после переезда в Токио — и задолго до того, как компания получила первую прибыль, — он создал «устав» компании, который, к примеру, затрагивал следующие вопросы (приводится частично вследствие внушительной длины оригинала):

«Если только возможно, создать условия, при которых люди были бы объединены крепким духом командной работы и в душевном порыве проявляли бы свои инженерные способности... такая организация была бы способна принести несказанное удовольствие и несказанные преимущества. Люди такого склада естественным образом пришли к соглашению объединиться для служения этим идеалам»<sup>11</sup>.

## ЦЕЛИ КОРПОРАЦИИ

- Создать такие условия труда, при которых инженеры ощущали бы радость технического творчества, осознавали свою миссию и предавались труду всем сердцем.
- Предпринимать решительные действия в сфере конструирования и производства для восстановления Японии и подъема национальной культуры.
- Применять передовые технологии на благо людей.

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Мы обязаны исключить попытки нечестного обогащения, настойчиво поощрять полезный и производительный труд и не стремиться к росту ради роста.
- Не боясь технических трудностей, мы будем фокусироваться на разработке сложной технической продукции, имеющей большое значение для общества, независимо от масштабов производства.
- Мы будем делать упор на способности, эффективность и личные качества, чтобы каждый смог проявить себя с наилучшей стороны.

Много ли вы знаете предпринимательских компаний, которые включали бы подобные идеалистические сантименты в свои уставные документы? Кто из известных вам основателей компаний думал о подобных великих ценностях и смысле деятельности в те моменты, когда денег едва хватало, чтобы двери оставались открытыми? Сколько известных вам компаний занимаются формулированием своей идеологии в самом начале жизни, еще даже не имея представления о том, чем они станут заниматься? (Кстати, если ваша компания находится в начале пути, но вы откладываете раздумья о корпоративной идеологии до лучших времен, вам следовало бы обратить внимание на пример Sony. Идеология, основы которой Ибука заложил на столь ранней стадии, впоследствии сыграла важную роль в развитии компании.)

В 1976 году Ник Лайонс в книге «Видение Sony»<sup>\*</sup> отметил, что идеалы, заложенные в уставе, «были направляющей силой компании на протяжении последних 30 лет, претерпев лишь незначительные изменения по мере того, как Sony необычайно стремительно росла»<sup>12</sup>. Спустя 40 лет после того, как Ибука написал устав, CEO Sony Акио Морита перефразировал идеологию компании в небольшом изящном документе, озаглавленном «Новаторский дух Sony»<sup>\*\*</sup>:

«Sony — компания-первопроходец и всегда старается идти своей дорогой. Прогрессируя, Sony стремится служить человечеству. Она всегда будет исследователем неизвестного... Sony исповедует принцип уважения и поощрения способностей личности... и всегда пытается дать человеку возможность проявить себя наилучшим образом. В этом состоит жизненная сила Sony»<sup>13</sup>.

---

<sup>\*</sup> Sony Vision

<sup>\*\*</sup> Sony Pioneer Spirit.

Оппонент Sony в нашем исследовании — Kenwood — ведет себя совершенно иначе. Обратившись в Kenwood, мы попытались получить из первых рук все документы, которые отразили философию компании, ее ценности, видение и идеалы. Нам ответили, что компания не располагает подобными документами, и прислали лишь пачку недавних и довольно обычных годовых отчетов. Мы пытались найти другие источники информации, но безуспешно. Возможно, Kenwood, как и Sony, обладает последовательной и всеобъемлющей идеологией, которая уходит корнями к моменту основания компании, но нам не удалось обнаружить никакого подтверждения этому. Не испытывая особых проблем в отыскании книг, публикаций и документов — внешних и внутренних, касающихся идеологии Sony, мы не обнаружили ничего подобного в отношении Kenwood.

Более того, мы нашли существенное подтверждение тому, что идеология Sony непосредственно отражается на ее методах и в ее облике, например высоко индивидуалистическая культура и децентрализованная структура (по сравнению с прочими японскими компаниями), а также практика разработки товаров, которая явно избегает традиционные маркетинговые исследования. «Наша цель — вести рынок за собой посредством новых товаров, а не узнавать у потребителей, чего бы им хотелось... Вместо того, чтобы заниматься исследованиями рынка, мы... доводим до совершенства продукт... и стараемся создать рынок для него посредством обучения и общения с потребителями»<sup>14</sup>. Следствием пронизанной идеологией методов работы стала целая серия решений о запуске товаров, для которых фактически не существовало спроса, включая первый магнитофон (1950), первый карманный радиоприемник (1957), первый домашний видеоманитофон (1964) и плеер Sony Walkman (1979)<sup>15</sup>.

Естественно, Sony стремилась создавать успешные товары. Она не собиралась, увлекшись инновациями, довести себя до банкротства. Тем не менее идеалы, прописанные в «Новаторском духе Sony», восходят к первым дням существования компании, еще до того, как она стала прибыльной, и почти полвека остаются ее неизменными руководящими принципами. Конечно, Sony делала электрогрелки и бобовый суп, чтобы выжить (прагматизм), но при этом всегда мечтала и побуждала себя к самым передовым разработкам (идеализм).

Теперь давайте обратим наши взоры на компанию с другого конца спектра — стареющего гиганта в состоянии отчаянного кризиса. В начале 1980-х Ford Motor обнаружила себя в центре водоворота, истекающей красными чернилами из ран, нанесенных атаками японских конкурентов. Попробуйте на секунду влезть в шкуру тогдашнего менеджмента

Ford — людей на вершине компании, понесшей убытки \$3,3 млрд (то есть 43% чистой стоимости активов) в течение трех лет. Что им делать? Каковы должны быть их приоритеты?

Разумеется, управленческая команда Ford бросилась сломя голову предпринимать срочные шаги по остановке кровотечения и поддержанию дыхания. Но они сделали и еще кое-что — несколько необычную вещь для людей перед лицом такого глубокого кризиса. Они задумались над тем, как сформулировать свои руководящие принципы. По признанию Роберта Шука (который исследовал ту поворотную ситуацию 1980-х в Ford): «Целью было написать декларацию, которая четко определяла бы сущность Ford Motor. Временами дискуссии... более напоминали школьный урок по философии, чем деловое совещание»<sup>16</sup>. (Мы не обнаружили свидетельств того, что General Motors, столкнувшись с тем же отраслевым кризисом и так же потеряв деньги, как Ford в 1983 году, была озабочена фундаментальными вопросами философии.) В результате появился документ под названием «Миссия, ценности, руководящие принципы»<sup>\*</sup>. Бывший CEO Дон Петерсен прокомментировал: «У нас была колоссальная дискуссия о том, в каком порядке расположить три П: персонал, продукты, прибыли<sup>\*\*</sup>. Решили, что персонал должен бесспорно находиться на первом месте (продукты на втором, прибыли на третьем)»<sup>17</sup>.

Если вы знакомы с историей Ford, то отнесетесь к такому перечню приоритетов скептически. Мы не считаем Ford образцовой компанией на протяжении всей ее истории в отношениях с персоналом или с точки зрения качества ее продукции. Кровавые, жестокие стычки с рабочими в 1930-е и взорвавшийся Ford Pinto в 1970-е, конечно, оставили пятна на репутации компании. Тем не менее мы склонны считать, что дискуссии команды Ford относительно «трех П» означают возвращение к истокам и возрождение идеологии, выработанной Генри Фордом в первые годы жизни компании. Кризисная команда 1980-х не придумала ничего принципиально нового, она просто вдохнула жизнь в идеалы, которые довольно долго пребывали невостребованными. Вот что сказал Генри Форд в 1916 году, описывая взаимосвязь между «тремя П»:

«Я не думаю, что мы должны стремиться заработать чересчур много на наших автомобилях. Разумная прибыль — это правильно, но не слишком большая. Я даже думаю, что будет более правильно продавать большое количество машин с отно-

---

\* Mission, Values, Guiding Principles (MVPG).

\*\* People, Products, Profits, то есть люди (персонал), продукты, прибыли.

сительно маленькой прибылью... Я думаю так, потому что это позволит большему количеству людей приобрести автомобиль и насладиться его преимуществами, и потому что это приведет к большему количеству рабочих мест с хорошей зарплатой. Таковы две основные цели моей жизни»<sup>18</sup>.

Идеалистическая болтовня? Циничные заявления с целью утихомирить публику? Возможно. Но не будем забывать, что Ford изменил стиль жизни 15 миллионов американских семей при помощи доступной модели Т («народный автомобиль»), в значительной степени за счет снижения цен на 58% за период с 1908 по 1916 год. В то время Ford получала больше заказов, чем была в состоянии выполнить, и вполне могла поднять цены. Г-н Форд все равно продолжал снижать цены, даже перед угрозой тяжбы со стороны несогласных акционеров<sup>19</sup>. В те же самые годы он смело установил оплату труда рабочих на уровне \$5 в день, примерно вдвое выше, чем обычный для отрасли уровень, что шокировало и возмутило промышленный мир. Из книги Роберта Лейси «Форд»:

«Wall Street Journal обвинил Генри Форда в «экономическом просчете, если не сказать — преступлении», который вскоре «обернется против него самого и той индустрии, которую он представляет, а равно и против всего цивилизованного общества». В наивной мечте улучшить общество, заявляла газета, Ford применил «духовные принципы там, где они неуместны» — гнусное преступление — и лидеры отрасли встали в один ряд, чтобы осудить «самое безрассудное решение, когда-либо принятое в промышленном мире»<sup>20</sup>.

Интересная деталь — вполне вероятно, что Генри Форд принял «самое безрассудное решение, когда-либо принятое в промышленном мире» отчасти под влиянием философа-идеалиста Ральфа Эмерсона, и особенно его эссе «Вознаграждение»<sup>\*\* 21</sup>. Однако, не будучи подвержен «тирании «ИЛИ», Форд тоже вступил на эту тропу с полным осознанием того, что \$5 в день в сочетании с низкой ценой автомобиля приведут к росту продаж модели Т. Прагматизм? Идеализм? Да.

Мы не собираемся ставить Ford в единый идеологический ряд с Merck и Sony. Репутация Ford в этом отношении не столь чиста. Но в сравнении с General Motors Ford была намного более идеологизирована. На самом деле, General Motors представляет собой замечательный пример того, что

---

\* Robert Lacey, Ford.

\*\* Compensation.

одной лишь ориентации на «создание часов» недостаточно. Альфред Слоан, главный архитектор GM, безусловно, обладал качествами часовщика. Но часы Слоана были бездушны; они были холодными, безличными, нечеловеческими, чисто деловыми и исключительно прагматичными часами. Питер Друкер, который тщательно изучил GM и Слоана для своей эпохальной книги «Концепция корпорации»\*, сформулировал это так:

«Падение GM как института — а это именно падение — в значительной степени есть результат подхода... который принято называть «технократическим»... лучший пример которого содержится в книге Альфреда Слоана “Мои годы в General Motors”\*\*\*... Он строится на правилах, бизнес-решениях и структуре... Возможно, это самая безличная книга мемуаров из всех, что когда-либо были написаны, причем явно намеренно. Книга Слоана... выдержана лишь в одном измерении: как управлять бизнесом так, чтобы он был эффективным, создавал рабочие места, обеспечивал рынок и продажи и генерировал прибыли. Бизнес в обществе, бизнес как жизнь, а не обеспечение ее, бизнес как сосед, бизнес как источник сил — ничего этого в книге Слоана нет»<sup>22</sup>.

В книге «Менеджмент: задачи, обязанности, практика»\*\*\* Друкер добавил: «General Motors продолжает жить по принципам Слоана. И, по меркам Слоана... отлично преуспела. Но в то же время потерпела полное поражение»<sup>23</sup>.

## КЛЮЧЕВАЯ ИДЕОЛОГИЯ: ПОДРЫВАЯ МИФ О ПРИБЫЛИ

Merck, Sony и Ford, каждая по-своему, демонстрируют один и тот же общий подход: наличие ключевой идеологии как главного элемента исторического развития великой компании. Подобно фундаментальным идеалам великой нации, церкви, научной школы, любого другого долговечного образования, ключевая идеология успешных компаний состоит из базовых заповедей, которые создают твердую почву под ногами: «Вот кто мы такие. Вот ради чего мы здесь. Вот к чему мы стремимся». Подобно основным принципам американской Декларации о независимости («Мы исходим из той самоочевидной истины...»), эхом прозвучавшим 87 лет спустя в Геттисбергском послании («...нация, созданная под знаком свободы и преданная принципу равенства всех людей...»), значение ключевой

\* Peter F. Drucker, Concept of Corporation.

\*\* Alfred P. Sloan, My Years with General Motors.

\*\*\* Издана на русском языке. Питер Друкер. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Вильямс, 2008

идеологии для организации столь велико, что она практически никогда не подвергается изменениям.

В некоторых случаях (Sony) она восходит к самому основанию компании, иногда (Merck) исходит от второго поколения руководителей. В других случаях (Ford) идеология становится востребованной в значительно более поздние годы. Но едва ли не во всех случаях можно заметить, что идеология оказывалась не просто словами, но действенной и формирующей силой.

Вопреки академической бизнес-доктрине, *мы не обнаружили, что «максимизация благосостояния акционеров» или «максимизация прибыли» когда-либо являлись главной движущей силой или первоочередной целью в истории великих компаний.* Они склонны стремиться к достижению целой группы целей, среди которых прибыль — лишь одна из многих, и не обязательно главная. Для многих великих компаний бизнес исторически являлся чем-то большим, чем экономическая деятельность, чем просто способ зарабатывания денег. На протяжении истории большинства успешных компаний их идеология выходит за чисто экономические рамки. При этом — и это главное — ключевая идеология вообще *в значительно большей степени присуща великим компаниям, чем компаниям сравнения.*

Детальный попарный анализ демонстрирует — в 17 из 18 случаев — большую идеологическую и меньшую экономическую приверженность со стороны великих компаний (см. таблицу А.4 в приложении 3). В этом состоит одно из самых ярких различий между великими компаниями, обладающими видением, и компаниями сравнения.

Конечно, великие компании заинтересованы в прибыли и долгосрочном росте благосостояния своих акционеров. Да, они стремятся получать прибыль. И они также стремятся к более широким, более значительным идеалам. Максимизация прибыли — не главное, однако великие компании весьма прибыльны при достижении других своих целей. Они делают и то, и другое.

**ПРИБЫЛЬНОСТЬ** есть необходимое условие существования и средство достижения более важных целей, но это не цель сама по себе для многих великих компаний. Прибыль — это все равно что кислород, пища, вода и кровь для тела, они не смысл жизни, но без них жизнь невозможна.

## Hewlett-Packard против Texas Instruments

Предположим, что вас зовут Дэвид Паккард и на дворе 8 марта 1960 года. Тремя годами ранее ваша компания впервые выпустила свои акции в открытую продажу. Электронная революция способствовала резкому взлету вашей компании. Вам пришлось бороться со всеми проблемами быстрого роста, но в особенности вас беспокоит способность компании выращивать высококомпетентных талантливых руководителей среди сотрудников (вы полагаете, что их продвижение есть важная деталь вашего часового механизма). Поэтому вы инициируете запуск программы развития управленческого звена, которую считаете главной для долгосрочного процветания организации, и планируете свой первый разговор об этом с группой ответственных людей. Вам необходимо запечатлеть в их головах некое важное послание, которое стало бы руководящим принципом при разработке программы подготовки многих и многих поколений руководителей компании. О чем вы будете с ними говорить? Какую главную мысль вы хотели бы донести до них?

После короткого приветствия Паккард сказал:

«В первую очередь я хочу поговорить о том, *зачем* (выделено Паккардом) компания существует. Для чего мы все здесь находимся? Многие ошибочно полагают, что компания существует для зарабатывания денег. Это, безусловно, важно, но необходимо копнуть глубже и отыскать действительные причины нашего существования. Изучая этот вопрос, мы неизбежно придем к выводу, что группа людей собирается вместе и создает организацию, которую мы называем компанией, для совместного достижения целей, которых они не в состоянии достичь по отдельности — для того, чтобы принести пользу обществу. Звучит банально, но это действительно так... Посмотрите вокруг (на мир бизнеса в целом) и вы увидите множество людей, которые не интересуются ничем, кроме денег, но истинные побуждения все равно проистекают от стремления сделать нечто большее — создать товар, оказать услугу — что-то по-настоящему ценное. Учитывая это, давайте обсудим, зачем существует Hewlett-Packard... Основная причина в том, что мы делаем нечто приносящее пользу»<sup>24</sup>.

Те, кто работал вместе с Дэвидом Паккардом, оценивают его как практичного, делового человека, исповедующего принцип «давайте засучим рукава и примемся за работу». По образованию он инженер, а не философ. Тем не менее Дэвид Паккард размышляет о том, что можно

назвать корпоративным экзистенциализмом, о философском, неэкономическом «смысле существования» компании. «Прибыль, — по мнению Паккарда, — не есть конечная цель бизнеса, она просто делает достижение конечных целей возможным»<sup>25</sup>.

Дэвид Паккард отлично продемонстрировал «гениальность союза “И”», блистательно преодолевая противоречия между прибыльностью и достижением целей за ее пределами. С одной стороны, он четко заявляет, что Hewlett-Packard «в первую очередь стремится внести свой вклад в процветание общества»<sup>26</sup> и «наша главная задача состоит в изобретении, разработке и производстве лучшего электронного оборудования в целях развития общества и процветания человечества»<sup>27</sup>. С другой стороны, он столь же ясно дает понять, что, поскольку именно прибыль дает HP возможность достичь этих широких целей, «тот, кто не в состоянии признать прибыль как одну из важнейших целей этой компании, не имеет права ни сейчас, ни в будущем являться членом ее управленческой команды»<sup>28</sup>.

Более того, он придал этим взглядам *силу закона*, передав его претворение в руки Джона Янга (СЕО компании с 1976 по 1992 год), который так отозвался об этом в интервью:

«Максимизация доходов акционеров всегда находилась в самом низу списка наших задач. Да, прибыль — краеугольный камень всего, что мы делаем, мера нашего вклада и средство самофинансируемого роста, но она никогда не была целью как таковой. Цель в том, чтобы победить, а победа измеряется признанием потребителей и ощущением того, что ты сделал что-то, чем можешь гордиться. В этой логике есть своя симметрия. Если мы приносим удовлетворение потребителям — мы будем прибыльными».

Сравнивая Texas Instruments (TI) с Hewlett-Packard, мы изучили свыше 40 исторических документов и не смогли обнаружить ни единого утверждения о том, что TI существует за чем-то еще, кроме получения прибыли. Такого рода свидетельство, вероятно, существует, но мы его не нашли. Напротив, TI определяет свою деятельность почти исключительно в отношении размера, темпов роста и прибыльности, но весьма незначительно, с точки зрения того, что Дэвид Паккард назвал «почему бизнеса». В 1949 году президент TI Пат Хаггартти изрек девиз: «Мы хорошая маленькая компания. Теперь мы должны стать хорошей *большой* компанией»<sup>30</sup>. Такая одержимость размером и ростом прослеживается сквозь всю историю TI, оставляя немного места для вопроса «почему». Мы обратили внимание, что все корпоративные цели TI, в отличие от HP, были ориентированы на чисто финансовый рост:

## Главные корпоративные цели TI

- Достигнуть объема продаж в \$200 млн (1949)<sup>31</sup>
- Достигнуть объема продаж в \$1 млрд (1961)<sup>32</sup>
- Достигнуть объема продаж в \$3 млрд (1966)<sup>33</sup>
- Достигнуть объема продаж в \$10 млрд (1973)<sup>34</sup>
- Достигнуть объема продаж в \$15 млрд (1980)<sup>35</sup>

Будем справедливы, мы обнаружили подобные финансовые цели у нескольких великих компаний, в частности у Wal-Mart. Но для TI, в отличие от них — и уж конечно, от HP, — финансовые цели являются единственной движущей силой, при том что вопрос «почему» рассматривается в очень незначительной степени. Для TI чем больше она будет, тем лучше, и точка, даже если товары при этом окажутся невысокого технического уровня и качества. Для Hewlett-Packard увеличение размера имело смысл, *только если это позволяло приносить больше пользы*<sup>36</sup>. TI вошла в сегмент дешевых карманных калькуляторов и кварцевых часов по \$10 за штуку, сознательно действуя по принципу «чем крупнее, тем лучше», в 1970-е. Hewlett-Packard, располагая теми же возможностями, столь же сознательно предпочла не гнаться именно за сегментом дешевых массовых товаров, поскольку это не привело бы к вкладу в техническое развитие<sup>37</sup>.

## Johnson & Johnson против Bristol-Myers

Подобно HP, Johnson & Johnson недвусмысленно заявляет о том, что для нее идеалы превыше прибыли, а затем подчеркивает важность прибыли в контексте этих идеалов. Когда в 1886 году Роберт Джонсон основал J&J, он сделал это из идеалистических побуждений «облегчить боль и страдания»<sup>38</sup>. К 1908 году это намерение выросло в корпоративную идеологию, которая ставила услуги потребителям и заботу о сотрудниках выше дохода акционеров<sup>39</sup>. Фред Килмер, один из первых руководителей компании по НИОКР, еще в начале 1900-х разъяснил, каким образом эта философия определяла роль исследовательского отдела:

«Руководство отделом осуществляется не в каком-либо узком, коммерческом русле... и работы ведутся не из расчета выплатить дивиденды или единственно обеспечить процветание Johnson & Johnson, но в интересах прогресса искусства исцеления»<sup>40</sup>.

В 1935 году Роберт Джонсон-мл. продемонстрировал тот же сентиментальный подход в своей философии «просвещенного эгоизма», при котором обслуживание *клиентов* (курсив Джонсона) стоит на первом месте...

интересы *сотрудников и руководителей* — на втором, а *акционеров* — на третьем»<sup>41</sup>. Позднее (1943) он добавил к этому списку интересы общества (опять же перед интересами акционеров) и закрепил идеологию J&J в виде документа под названием «Наше кредо», отпечатанного на старинного стиля бумаге с использованием того же шрифта, что и в американской Декларации о независимости. «Когда все предыдущее будет выполнено, — написал Джонсон, — последует справедливое вознаграждение акционеров»<sup>42</sup>. И хотя с 1943 года компания изредка пересматривала и слегка изменяла текст документа, суть идеологии — иерархия ответственности компании, начиная от потребителей и заканчивая акционерами, и недвусмысленное указанием на необходимость справедливого, а не максимального, возврата остается в неизменном виде на протяжении всей истории кредо<sup>43</sup>.

В начале 1980-х СЕО Джим Бурк (который, по его собственным подсчетам, 40% рабочего времени на должности СЕО занимался пропагандой кредо в компании)<sup>44</sup> так описал взаимосвязь между кредо и прибылью:

«Все наши руководители настроены на получение прибыли на ежедневной основе. Без этого бизнес — не бизнес. Однако чересчур часто, в этом бизнесе и в других, люди склонны думать так: «Нам следует так поступить, потому что если мы этого не сделаем, это отразится на наших краткосрочных показателях». Этот документ (кредо) позволяет им говорить: «Минутку. Я не обязан так делать». Мои руководители сказали мне, что они... заинтересованы в том, чтобы я действовал по этим принципам, поэтому я так не сделаю»<sup>45</sup>.

Компания Bristol-Myers является значительно менее идеологизированной по сравнению с J&J. J&J сформулировала и опубликовала кредо в начале 1940-х, при том что четкое понимание этой идеологии существовало еще в начале XX века, однако Bristol-Myers и близко не имела ничего похожего вплоть до 1987 года, когда они опубликовали «Клятву Bristol-Myers»\* (которая подозрительно напоминает перефразированную версию кредо J&J). Нам не удалось обнаружить доказательств, что эта «Клятва», однажды данная, стала хоть сколько-нибудь значительным руководящим документом для Bristol-Myers. Работники J&J недвусмысленно высказывались о связи между кредо и ключевыми решениями, но мы не нашли подобных комментариев со стороны работников Bristol-Myers<sup>46</sup>.

---

\* Bristol-Myers Pledge.

# Наше кредо

МЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО НАША ГЛАВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ЭТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ДОКТОРАМИ, МЕДСЕСТРАМИ, БОЛЬНИЦАМИ, МАТЕРЯМИ И ВСЕМИ, КТО ИСПОЛЬЗУЕТ НАШИ ТОВАРЫ. НАШИ ТОВАРЫ ДОЛЖНЫ ВСЕГДА БЫТЬ ВЫСОЧАЙШЕГО КАЧЕСТВА. МЫ ДОЛЖНЫ НЕПРЕРЫВНО СТРЕМИТЬСЯ СНИЗИТЬ СТОИМОСТЬ ЭТИХ ТОВАРОВ. ЗАКАЗЫ ДОЛЖНЫ ВЫПОЛНЯТЬСЯ БЫСТРО И ТОЧНО. ПРИБЫЛЬ НАШИХ ДИЛЕРОВ ДОЛЖНА БЫТЬ АДЕКВАТНОЙ.

СЛЕДУЮЩАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ПЕРЕД ТЕМИ, КТО С НАМИ РАБОТАЕТ: ЖЕНЩИНАМИ, МУЖЧИНАМИ НА НАШИХ ЗАВОДАХ И В ОФИСАХ. РАБОТА ДОЛЖНА ПРИНОСИТЬ ИМ ЧУВСТВО ЗАЩИЩЕННОСТИ. ОПЛАТА ТРУДА ДОЛЖНА БЫТЬ ДОСТОЙНОЙ И АДЕКВАТНОЙ, УПРАВЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВЫМ, ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ДОЛЖНА БЫТЬ РАЗУМНОЙ, РАБОЧИЕ МЕСТА — СОДЕРЖАТЬСЯ В ЧИСТОТЕ И ПОРЯДКЕ. РАБОТНИКИ ДОЛЖНЫ ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫСКАЗЫВАТЬ ПОЖЕЛАНИЯ И ЖАЛОБЫ. РУКОВОДИТЕЛИ ВСЕХ УРОВНЕЙ ДОЛЖНЫ БЫТЬ КОМПЕТЕНТНЫМИ И ДОБРОПОРЯДОЧНЫМИ. ДОЛЖНЫ СУЩЕСТВОВАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ДОСТОЙНЫХ, И КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН ВОСПРИНИМАТЬСЯ КАК ЛИЧНОСТЬ СО СВОИМИ ДОСТОИНСТВАМИ И ЗАСЛУГАМИ.

НАША ТРЕТЬЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ПЕРЕД МЕНЕДЖМЕНТОМ. НАШИ РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТАЛАНТЛИВЫ, ОБРАЗОВАНЫ, ОБЛАДАТЬ ОПЫТОМ И СПОСОБНОСТЯМИ. ОНИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ ЗДРАВОМЫСЛИЕМ И ПОНИМАНИЕМ.

НАША ЧЕТВЕРТАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ, В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ. МЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОБРОПОРЯДОЧНЫМИ ГРАЖДАНАМИ — ПОДДЕРЖИВАТЬ ХОРОШИЕ НАЧИНАНИЯ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, А ТАКЖЕ НЕСТИ СПРАВЕДЛИВОЕ НАЛОГОВОЕ БРЕМЯ. МЫ ОБЯЗАНЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ В ПРИСТОЙНОМ СОСТОЯНИИ ИСПОЛЬЗУЕМУЮ НАМИ СОБСТВЕННОСТЬ. МЫ ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ В РАЗВИТИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ОБРАЗОВАНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ ЗНАКОМИТЬ ОБЩЕСТВО С НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.

НАША ПЯТАЯ И ПОСЛЕДНЯЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ПЕРЕД АКЦИОНЕРАМИ. БИЗНЕС ДОЛЖЕН ПРИНОСИТЬ СУЩЕСТВЕННЫЙ ДОХОД, НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ РЕЗЕРВЫ, ПРОВОДИТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРЕДПРИНИМАТЬ СМЕЛЫЕ ШАГИ И ПЛАТИТЬ ЗА ОШИБКИ. НЕОБХОДИМО ПРЕДВИДЕТЬ ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА, ПЛАТИТЬ АДЕКВАТНЫЕ НАЛОГИ, ПРИОБРЕТАТЬ НОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, СТРОИТЬ НОВЫЕ ЗАВОДЫ, ЗАПУСКАТЬ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ, РАЗРАБАТЫВАТЬ ПЛАНЫ ПРОДАЖ. МЫ ОБЯЗАНЫ ПРОВОДИТЬ ЭКСПЕРИМЕНТЫ С НОВЫМИ ИДЕЯМИ. КОГДА ВСЕ ПРЕДЫДУЩЕЕ БУДЕТ ВЫПОЛНЕНО, АКЦИОНЕРЫ ДОЛЖНЫ ПОЛУЧИТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.

С БОЖЬЕЙ ПОМОЩЬЮ МЫ НАМЕРЕНЫ ВЫПОЛНЯТЬ ЭТИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, НАСКОЛЬКО ЭТО В НАШИХ СИЛАХ.

Это оригинальный текст «Кредо», датированный 1943 годом, собственноручно написанный Робертом Джонсоном-младшим.

Harvard Business School посвятила целое досье тому, как J&J претворяла кредо в жизнь — в организационную структуру, системы планирования и материального поощрения, стратегические решения, а также использовала его как четкое руководство к действию в кризисные периоды. Так, J&J взяла кредо за основу во время кризиса с препаратом Tylenol в 1982 году. Когда в Чикаго скончались семь человек, выяснилось, что кто-то (не служащий компании) подделал бутылочки препарата Tylenol, добавив в них цианид. Компания немедленно изъяла все капсулы препарата с рынка США, несмотря на то, что летальный исход был зафиксирован только в Чикаго. Это обошлось в \$100 млн и потребовало усилий 2,5 тыс. человек для проведения просветительской работы с потребителями. Washington Post написала, что «J&J удалось предстать в глазах публики в образе компании, которая делает то, что она должна, невзирая на затраты»<sup>47</sup>.

В считанные дни после кризиса с Tylenol Bristol-Myers столкнулась с почти идентичной проблемой: в Денвере обнаружился случай подделки таблеток Exedrin. Вместо того, чтобы изъять все таблетки из оборота — как поступила J&J, — Bristol-Myers отозвала препарат только в штате Колорадо и не предприняла никаких мер для оповещения публики. Председатель совета директоров Bristol-Myers Ричард Гелб, который называл себя «осторожным менеджером, который просчитывает вещи до последней мелочи», быстро отреагировал на проблему с Exedrin, подчеркнув в журнале Business Month, что инцидент может «иметь негативное влияние на объем прибыли компании»<sup>48</sup>. J&J располагала идеологией в форме кодекса, которая направляла ее действия в период кризиса (на счастье или на беду), в то время как, согласно фактам, Bristol-Myers явно недоставало подобного ориентира.

## **Boeing против McDonnell Douglas**

В значительно большей степени, чем McDonnell Douglas, компания Boeing руководствовалась как идеализмом, так и прагматизмом при принятии ключевых стратегических решений. В частности, Boeing имеет длинную историю грандиозных авантюр, в которые она бросалась с целью построить самолет еще больше и еще современнее. Эти авантюры окупились, сделав Boeing высокоприбыльной компанией (более прибыльной, чем McDonnell Douglas) — действительно прагматичное решение. Но факты говорят о том, что для Boeing забота о прибыли, будь то сегодняшняя или будущая, не была фундаментальной<sup>49</sup>. Boeing стремилась быть первопроходцем в сфере авиации — создавать большие,

быстрые, современные самолеты со все улучшающимися характеристиками, развивать авиационные технологии; рисковать, принимать вызов, достигать цели и вносить свой вклад; словом, делать То, Что Нужно. Boeing не смогла бы реализовать эти цели без прибыли, но прибыли — это не то, «почему» все это происходило, как если бы летчик-испытатель Чак Игер\* испытывал самолеты исключительно ради денег. Билл Аллен (СЕО с 1945 по 1968 год) так прокомментировал смысл работы Boeing:

«Boeing всегда устремлена в завтрашний день. Такое возможно только с людьми, которые живут, едят, спят и дышат тем, что они делают... Я имею отношение к большой группе знающих, преданных людей, которые едят, дышат и видят во сне авиацию... Целью человека должна быть возможность для более великих свершений и большего служения. Наибольшее удовольствие, доставляемое жизнью, — это удовлетворение от... участия в сложном и созидательном деле»<sup>50</sup>.

Возьмем, к примеру, решение о создании Boeing 747. Конечно, не обошлось без финансовых мотивов, но были и нефинансовые. Они построили 747 в той же степени ради самоутверждения, как и ради прибыли — просто потому, что они были убеждены, что должны находиться в авангарде воздухоплавания. Почему мы делаем 747? «Да потому что мы — Boeing!» Когда директор Boeing Кроуфорд Гринуолт спросил у одного из высших руководителей о предполагаемом возврате на инвестиции в 747, тот ответил, что они проводили какие-то расчеты, но он точно не помнит, какие получились цифры. Роберт Стерлинг в книге «Легенда и наследие»\*\* пишет: «Гринуолт просто опустил голову на стол и пробормотал: “Господи, эти ребята даже не знают, сколько денег мы заработаем на этой штуке!”»<sup>51</sup>.

## Motorola промывает Zenith

Основатель компании Motorola Пол Галвин рассматривал прибыль как необходимое средство для достижения целей компании, но не как конечную цель. Да, он постоянно требовал от своих инженеров снижать затраты и повышать качество, с тем чтобы обеспечить устойчивое финансовое состояние компании. Да, он был убежден, что бизнесмену необходимо получать прибыль как вознаграждение за свои усилия. Но он никогда не позволял прибыли стать первейшей, преобладающей целью компании,

---

\* Пилот ВВС США, первым преодолевший звуковой барьер.

\*\* Robert Sterling, Legend and Legacy.

**ВЕЛИКИЕ** компании, такие как Motorola, не считают нужным делать выбор между ценностями или прагматизмом. Они рассматривают эту ситуацию как сложную и интересную задачу по поиску решений, которые были бы прагматичными И соответствовали их ключевым ценностям.

и не считал это разумным для любой компании, не только для своей<sup>52</sup>. Великая депрессия 1930-х годов, Motorola — тогда еще юная, борющаяся за выживание компания — столкнулась с отраслевой практикой искажения перед дистрибьюторами информации о состоянии дел и о реальном качестве товаров. Будучи подталкиваемым к подобному поведению, Галвин ответил, что его не волнуют отраслевые методы. «Нужно говорить им правду, во-первых, потому что это честно, а во-вторых, они все равно все узнают сами»<sup>53</sup>. Ответ Галвина еще раз демонстрирует дуалистическую природу — прагматический идеализм — многих выдающихся компаний. Они не выбирают что-то одно. Они делают и то, и другое.

Более того, Пол Галвин утвердил этот парадоксальный подход в качестве руководящего принципа для следующих поколений руководителей. В 1991 году Роберт Галвин, его сын и преемник, написал цикл статей для сотрудников, объясняющих, «кто мы и зачем мы здесь». На страницах 31 статьи он рассуждал о важности творчества, обновления, полной удовлетворенности потребителей, качества, этики, инноваций и прочих подобных вещах. *Ни единого раза* не упомянул он о максимизации прибыли и никогда не подразумевал прибыль, отвечая на вопрос, «ради чего» все это<sup>54</sup>. Неудивительно, что официальная декларация о целях Motorola (содержится в корпоративном документе, названном «Кто мы есть: заявление о целях, принципах и этике»\*) связывает воедино прибыль и смысл деятельности, причем получение достаточной прибыли (а не максимальной) имеет вспомогательное значение:

«Цель Motorola — с честью служить обществу, производя товары и услуги высочайшего качества и по разумной цене для наших потребителей, и делать это так, чтобы получать адекватную прибыль, необходимую для роста предприятия, и тем самым предоставлять возможность нашим сотрудникам и акционерам достигать разумных личных целей»<sup>55</sup>.

\* For Which We Stand: A Statement of Purpose, Principles, and Ethics.

В отличие от Motorola, основатель Zenith капитан Юджин Макдональд не внушил своей компании долгосрочной идеологии. Назначением Zenith в эпоху Макдональда было служить развлечением и средством для самодтверждения ее основателя. После его смерти компания начала изнывать от отсутствия какого-либо руководства и вдохновения, скатившись до ориентации только на прибыль. Сравнивая публикации о Motorola и Zenith, мы обратили внимание, что в статьях про Motorola постоянно подчеркивается значение «нематериальных» аспектов: неформальности, эгалитарности, активных технологических поисков и оптимистичного стремления постоянно идти вперед; тогда как статьи про Zenith после смерти Макдональда уделяют внимание финансовому состоянию, доле рынка и другим чисто финансовым аспектам. Мы не обнаружили у Zenith ничего подобного тому, что было у Motorola («Кто мы есть...»). Фактически после смерти Макдональда в 1958 году мы не обнаружили у Zenith никаких свидетельств существования идеологии, за исключением интереса в росте рыночной доли или максимизации прибыли.

## Marriott попусту Howard Johnson

Marriott Corporation, подобно Hewlett-Packard и Motorola, осознанно исповедовала принцип прагматического идеализма. Когда Дж. Уилларда Марриотта — старшего спросили, основал ли он компанию, чтобы стать миллионером или чтобы построить империю, он ответил:

«Ни то, ни другое. У меня в голове было три основные идеи, все одинаково важные. Первая — я хотел предоставить нашим гостям дружественный сервис. Вторая — предложить им качественное питание по приемлемым ценам. Третья — трудиться не покладая рук днем и ночью, чтобы получить прибыль... Я хотел снимать урожай с роста: создавать новые рабочие места, зарабатывать деньги на содержание семьи и заниматься благотворительностью...<sup>56</sup> Сфера услуг — очень стоящий бизнес. Она приносит существенную пользу обществу, предоставляя людям вдали от дома вкусную еду, мягкую постель и дружескую заботу... Очень важно сделать так, чтобы, находясь вне домашних стен, люди чувствовали себя желанными гостями в кругу друзей»<sup>57</sup>.

Как и в предыдущих примерах, Марриотт ввел этот принцип в ранг закона, который продолжал действовать и после ухода основателя. Он инициировал тщательный отбор и обучение сотрудников, чтобы укрепить идеологию, при которой служащие стояли бы на первом месте,

а к клиентам относились бы как к гостям, а также создал программы развития менеджмента, которые гарантировали бы преемственность руководителей, воспитанных в духе Marriott. Он тщательно готовил Дж. Уилларда Марриотта — младшего себе на смену, не только в отношении базовых методов ежедневного управления, но и с целью сохранить ценности компании. В одной из статей в 1991 году было написано: «Руководство Marriott с особой серьезностью следует «Принципам управления», которые Марриотт-старший обозначил в письме к своему сыну, когда тот стал исполнительным вице-президентом в 1964 году»<sup>58</sup>. Мы обнаружили копию этого длинного послания и обратили внимание на значительное сходство этих принципов с теми, которые два десятилетия спустя высказал его сын.

---

Дж. Уиллард Марриотт — старший,  
1964<sup>59</sup>

Дж. Уиллард Марриотт — младший,  
1984<sup>60</sup>

Люди — это номер один — их развитие, верность, устремления, командный дух. Их развитие — твоя прямая обязанность... Умей видеть в людях хорошее и стремись развить эти качества.

Наш бизнес связан с людьми... с их обучением, оказанием помощи и заботой о них. Им бывает необходима хорошая встряска. Надо дать им знания и помочь добиться успеха, воспитать в них победителей.

Делегируй полномочия и спрашивай за результат. Если... сотрудник явно не в состоянии выполнять работу, найди ему такое дело, которое он может выполнить. Не тяни время.

Важно найти хороших людей и ожидать от них хорошей работы. Если вы сделали неправильный выбор, увольняйте быстро, но по справедливости.

Цени свое время... на работе каждая минута имеет значение... Сохраняй чувство юмора. Пусть бизнес будет удовольствием для тебя и для других.

Работайте упорно, но с радостью. Добиваться результата — это удовольствие. Смысл в том, чтобы так было всегда.

---

Следуя главным принципам, заложенным в компании отцом, Марриотт-младший заявил, что «не деньги» являются мотивирующим фактором деятельности компании, а скорее чувство гордости и удовлетворения за хорошо выполненную работу.<sup>61</sup> Он отметил, что проявление должной заботы о сотрудниках и создание высокой потребительской ценности услуг (относиться к клиентам как к гостям) естественным путем приведет к получению акционерами «привлекательного» (а не «максимального») дохода<sup>62</sup>.

Несмотря на то, что Ховард Джонсон — старший также имел свою идеологию (с упором на качество и последовательность усилий), мы не обнаружили доказательств того, что он передал эту идеологию своему преемнику-сыну или каким-то образом привил эти идеалы компании в виде системы принципов. Не существует свидетельств идеологического воспитания следующего поколения, а равно и указаний на намеренное развитие системы отбора и обучения сотрудников, подобно той, что существовала в Marriott. К середине 1970-х Ховард Джонсон — младший активно управлял компанией, применяя односторонний, ориентированный на финансовые показатели подход (рост продаж и возврат на инвестиции) с незначительной ориентацией на потребителей или сотрудников. По свидетельству троих авторов статей (двух в Business Week и одной в Forbes), Джонсон душил плененных клиентов-путешественников высокими ценами на весьма посредственное питание и условия проживания, медленное и неприветливое обслуживание<sup>63</sup>. В конце концов Джонсон-младший продал компанию британскому инвестору по цене, равной 18-кратной годовой прибыли<sup>64</sup>.

## **Philip Morris против R.J. Reynolds**

Philip Morris (относительно RJR) также осуществляла свою деятельность в контексте идеологии, а не просто из соображений доходов акционеров. Росс Миллхайзер, вице-председатель совета директоров компании в 1979 году, сказал:

«Я люблю сигареты. Это одна из немногих вещей, которые делают жизнь по-настоящему стоящей... Сигареты удовлетворяют определенное желание, которое является одним из аспектов человеческой сущности. Человек постоянно стремится достигнуть равновесия, и сигареты помогают в этом»<sup>65</sup>.

Идеология или самообман? Просто хороший пиар? Трудно сказать. Однако в РМ есть понятие «чести мундира» и чувство общности целей, чего мы просто не увидели за последние 30 лет в RJR. Руководители РМ, похоже, проявили больше страсти в отношении сигарет, чем руководители RJR. Они проявляют гораздо больше рвения, защищая идеологию курения, а парней из RJR с 1960-х, похоже, продукт заботит только как средство заработать. По словам CEO RJR (1971), если компания сможет заработать больше денег, уйдя из табачного бизнеса, то так тому и быть. В отличие от Миллхайзера, здесь нет никакой преданности сигаретам<sup>66</sup>.

Руководство РМ, напротив, придает своей борьбе за сигареты практически морально-нравственный характер: мы имеем право курить. Это вопрос свободы выбора. Не отнимайте у нас сигареты. Не давите на меня! Изучая статьи о РМ, мы обнаружили множество фотографий ее руководителей, снятых в позе революционера (с сигаретой в руке), смотрящих в камеру с видом, который говорил: «Даже не думайте просить меня затушить эту сигарету». Fortune писал:

«Непокорная культура пронизывает верхние этажи компании, обитатели которых лихо достают из кармана пачку... прикуривают... а затем бросают пачку на стол, да так, чтобы все видели»<sup>67</sup>.

Выглядит так, словно они и в правду ощущают себя отшельниками, гордыми и независимыми ковбоями, из тех, что изображены на рекламных щитах Marlboro. Одна из бывших сотрудниц охарактеризовала работу в РМ как «культ курения» и сказала, что в дни зарплаты компания всем насильно всучала блоки сигарет. Член совета директоров РМ сказал (вертя в руках пачку сигарет): «Мне нравится быть членом совета РМ. Это великая компания, да-да, великая. Здесь ты словно часть особенного действия, и вам действительно есть чем гордиться»<sup>68</sup>. Вот что писал Forbes о председателе совета РМ Джозефе Кулмане в 1971 году:

«Многие добропорядочные граждане возмущены тем, с какой яростью Кулман защищает табакокурение. Вместо того, чтобы чувствовать себя виноватым, он указывает на “положительное влияние курения” на психическое состояние»<sup>69</sup>.

Поймите нас правильно. Мы не считаем, что РМ альтруистически работает на благо человечества. Идеология РМ касается в первую очередь свободы выбора, личной инициативы, упорного труда, вознаграждения по заслугам, преодоления, непрерывного совершенствования, гордости за хорошо сделанное дело просто ради самого дела. Майкл Майлс, ставший CEO РМ в 1991 году, которого Fortune охарактеризовал как «фанатика бизнеса, прагматичного, безжалостного, целеустремленного... хладнокровного»<sup>70</sup>, который «думает о бизнесе каждую минуту своей жизни»<sup>71</sup>, сказал: «Я не считаю табачный бизнес аморальным... Я не считаю аморальным продавать подобный товар»<sup>72</sup>. Едва ли можно назвать это «добрыми» или «гуманистическими» ценностями. В конце концов, речную слепоту сигаретами не вылечить.

Выясняется, что РМ, как и Merck, свойственно *esprit de corps*<sup>\*</sup>, связанный с сильной ключевой идеологией. Идеология РМ разительно

---

\* Честь мундира, кастовый дух (фр.).

отличается от Merck, но обе компании превосходят своих партнеров по сравнению в плане приверженности идеологии. По данному показателю, за последние сорок лет<sup>73</sup> у РМ было больше общего с Merck, чем с RJR, так же, как у Merck было больше общего с РМ, чем с Pfizer.

## СУЩЕСТВУЕТ ЛИ «ПРАВИЛЬНАЯ» ИДЕОЛОГИЯ?

Тот факт, что Merck и РМ, находясь на противоположных краях спектра, с точки зрения полезности их товаров, являются тем не менее великими компаниями, руководствующимися сильными, хотя и совершенно разными идеологиями, вызывает ряд интересных вопросов. Существует ли «правильная» идеология компаний? Имеет ли значение сущность идеологии? Обладают ли ключевые идеологии успешных компаний общими чертами или превалирующими характеристиками?

Таблица 3.1 показывает ключевые идеологии великих компаний. Хотя определенные аспекты идеологий у некоторых компаний совпадают (полезность, честность, уважение к сотрудникам, служение клиентам, творческий подход, стремление быть впереди, ответственность перед обществом), *нет ни одного пункта, который являлся бы общим для всех.*

- Некоторые компании (Johnson & Johnson и Merck) считают важнейшим аспектом идеологии потребителей. Sony и Ford так не считают.
- HP и Marriott главное внимание уделяют сотрудникам. Nordstrom и Disney этого не делают.
- Ford и Disney во главу угла ставят товары и услуги. В IBM и Citicorp думают иначе.
- Центральным аспектом идеологии Sony и Boeing является стремление предпринимать рискованные шаги. HP и Nordstrom настроены по-другому.
- Для Motorola и 3M важнейшей частью идеологии являются инновации. Другие (P&G и American Express) об этом умалчивают.

**КОРОЧЕ** говоря, мы не нашли конкретных составляющих идеологии, которые были бы в одинаковой мере характерны для великих компаний. Исследование показывает, что аутентичность идеологии и то, с какой настойчивостью компания постоянно равняется на нее, значат больше, чем ее содержание.

Неважно, нравится ли вам идеология Philip Morris и согласны ли вы с ней, если только вы не являетесь ее сотрудником. Неважно, разделяют ли люди за пределами компании идеологию Merck, Marriott, Motorola, Disney или HP. Дело не в том, является ли ключевая идеология компании «правильной» или «приятной на слух», главное — чтобы она была и служила источником вдохновения и ориентиром для людей внутри компании.

Таблица 3.1. Компании, вошедшие в исследование

---

3M <sup>74</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации, «не убий новую товарную идею»</li> <li>• Абсолютная вовлеченность</li> <li>• Поощрение личной инициативы и забота о личном росте</li> <li>• Терпимость к честным ошибкам</li> <li>• Качество и надежность товаров</li> <li>• «На самом деле наш бизнес — решение проблем»</li> </ul>
American Express <sup>75</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Героическое служение клиентам</li> <li>• Гарантия качества услуг во всем мире</li> <li>• Поощрение личной инициативы</li> </ul>
Boeing <sup>76</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быть на переднем крае развития авиации, быть первопроходцами</li> <li>• Отвечать на глобальные вызовы и рисковать</li> <li>• Безопасность и качество товаров</li> <li>• Честность и этичность бизнеса</li> <li>• «Есть, дышать, спать с авиацией»</li> </ul>
Citicorp <sup>77</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспансионизм — в размерах, количестве услуг, географическом присутствии</li> <li>• Быть впереди, лучше, больше, прибыльнее, креативнее</li> <li>• Автономия и предпринимательство (посредством децентрализации)</li> <li>• Меритократия*</li> <li>• Наступательность и уверенность в себе</li> </ul>
Ford <sup>78</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди — источник нашей силы</li> <li>• Товары как «конечный результат наших усилий» (мы делаем автомобили)</li> <li>• Прибыль как средство и мера нашего успеха</li> <li>• Изначальная честность и вовлеченность</li> </ul> <p>(Примечание. Такова последовательность в документе 1980 года. В разные периоды истории порядок менялся.)</p>

---

\* Власть, основанная на заслугах.

- General Electric<sup>79</sup>
  - Повышение уровня жизни посредством технологий и инноваций
  - Скоординированный баланс ответственности перед потребителями, работниками, обществом и акционерами (четкая иерархия отсутствует)
  - Персональная ответственность и возможности для роста
  - Честность и вовлеченность
  
- Hewlett-Packard<sup>80</sup>
  - Технический вклад в то, чем мы занимаемся («Корпорация существует, чтобы вносить свою лепту»)
  - Уважение и возможности для сотрудников, включая возможность участвовать в успехе компании
  - Польза и ответственность перед сообществами, в которых мы работаем
  - Качество по разумной цене для потребителей
  - Прибыль и рост как средства, необходимые для реализации других ценностей и целей
  
- IBM<sup>81</sup>
  - Уделять внимание сотруднику
  - Не жалеть времени, чтобы сделать потребителя счастливым
  - Доводить начатое до конца, во всем стремиться к совершенству
  
- Johnson & Johnson<sup>82</sup>
  - Компания существует, чтобы «облегчать боль и страдания»
  - «У нас есть иерархия ответственности: сначала потребители, затем сотрудники, в-третьих, общество и, в-четвертых, акционеры» (см. приведенное в книге кредо)
  - Вознаграждение по заслугам и личные возможности для роста
  - Децентрализация — творчество — производительность
  
- Marriott<sup>83</sup>
  - Дружеский сервис и высочайшее качество (клиенты — наши гости); «вдали от дома люди должны чувствовать себя желанными гостями в кругу друзей»
  - Люди — ценность номер один, относитесь к ним хорошо, остальное приложится
  - Трудиться упорно, но на радость
  - Постоянное самосовершенствование
  - Преодоление трудностей воспитывает характер
  
- Merck<sup>84</sup>
  - «Мы занимаемся бизнесом, направленным на сохранение и улучшение человеческой жизни. Все наши действия должны оцениваться с точки зрения успехов в достижении этой цели»
  - Честность и вовлеченность
  - Ответственность компании перед обществом
  - Новые научные разработки, никакого подражания
  - Безусловное совершенство во всем
  - Прибыль как следствие работы, которая приносит пользу обществу

- Motorola<sup>85</sup>
  - Компания существует «для честного служения обществу посредством производства товаров и услуг высочайшего качества по приемлемым ценам»
  - Постоянное самообновление
  - Выявление «своих скрытых творческих способностей»
  - Постоянное совершенствование во всем — в идеях, качестве, удовлетворении потребителей
  - Уважение достоинства каждого работника
  - Честность, вовлеченность и этичность во всех аспектах бизнеса
  
- Nordstrom<sup>86</sup>
  - Обслуживание клиентов превыше всего
  - Упорный труд и производительность
  - Постоянно совершенствоваться, никогда не останавливаться на достигнутом
  - Безупречная репутация, ощущение особенности происходящего
  
- Philip Morris<sup>87</sup>
  - Отстаивание права личной свободы выбора (курить, приобретать любые товары)
  - Побеждать, быть лучше других
  - Поощрение личной инициативы
  - Вознаграждение по заслугам, невзирая на половую, расовую и классовую принадлежность
  - Упорный труд и самосовершенствование
  
- Procter & Gamble<sup>88</sup>
  - Безупречная продукция
  - Непрерывное самосовершенствование
  - Честность и справедливость
  - Забота и уважение к личности
  
- Sony<sup>89</sup>
  - Испытывать радость от изобретения, разработки и применения технологий, приносящих пользу обществу
  - Поднимать японскую культуру и национальный статус
  - Быть первопроходцами, идти своим путем, достигая невозможного
  - Уважать и поощрять способности и творчество каждого человека
  
- Wal-Mart<sup>90</sup>
  - «Мы существуем, чтобы приносить пользу нашим потребителям», то есть делать их жизнь лучше посредством низких цен и большего ассортимента. Все остальное вторично
  - Плыть против течения, выступать против общепринятых истин
  - Партнерство с сотрудниками
  - Работать со страстью, приверженностью, энтузиазмом
  - Не позволять себе стоять на месте («Волка ноги кормят»)
  - Достигать все более высоких целей

- Walt Disney<sup>91</sup>
- Цинизм недопустим
  - Фанатическое внимание к последовательности действий и деталям
  - Постоянный прогресс посредством творчества, воображения и фантазии
  - Фанатически соблюдать и защищать «волшебный» образ Disney
  - «Приносить радость миллионам», прославлять, воспитывать и пропагандировать «истинные американские ценности»
- 

Таблица содержит наиболее исторически последовательную идеологию каждой великой компании. Мы не просто перефразировали содержание самых свежих деклараций о ценностях, миссии, видении и целях этих компаний (если такие декларации имелись) и никогда не пользовались одним источником; мы стремились обнаружить признаки исторической преемственности многих поколений руководителей.

## Слова или дела?

Можем ли мы быть уверены, что ключевые идеологии великих компаний — это не просто набор красивых банальностей, ничего не значащие слова, предназначенные для успокоения, манипуляции и введения в заблуждение? Имеется два ответа. Во-первых, как убедительно доказывает социальная психология, когда люди публично высказывают некоторую точку зрения, они склонны в дальнейшем придерживаться ее, *даже если до сих пор они ее и не разделяли*<sup>92</sup>. Само формулирование ключевой идеологии (что в значительно большей степени свойственно дальновидным компаниям, нежели компаниям сравнения) влияет на поведение и заставляет поступать в соответствии со сделанным заявлением.

Во-вторых, что более важно, компании с видением не просто провозглашают идеологию. Они предпринимают шаги, направленные на распространение этой идеологии в организации и преодоление зависимости от конкретного руководителя. Ниже мы увидим, что:

- в великих компаниях более тщательно, чем в компаниях сравнения, воспитывают сотрудников в духе ключевой идеологии, создавая настолько сильные культуры, что идеология в них практически принимает форму религии;
- в великих компаниях более скрупулезно, чем в компаниях сравнения, подходят к отбору и воспитанию высшего руководства, основываясь на их соответствии ключевой идеологии;
- в великих компаниях более, чем в компаниях сравнения, стремятся достичь соответствия между ключевой идеологией и целями, стратегией, тактикой и организационным строением.

Конечно, великим компаниям приверженность идеологии не всегда дается легко. Джек Уэлч из General Electric так описал трудности жизни, когда постоянно борются прагматизм и идеализм, или, как он это назвал, «цифры и ценности»:

«Цифры и ценности. Никто не знает правильного ответа — во всяком случае, не я. Те, кто разделяет наши ценности и при этом достигает требуемых цифр, продвигаются вперед и вверх. Тем, кто разделяет ценности, но не достигает цифр, предоставляется еще одна возможность. С теми, у кого нет ни того, ни другого, все понятно. Проблема с теми, кто добивается цифр, но не разделяет ценности... Мы пытаемся их убеждать, мы боремся с ними, мы мучаемся с такими людьми»<sup>93</sup>.

На самом деле великие компании не всегда демонстрировали образцовое соответствие своим идеологиям. Например, GE совершила ряд этических и юридических проступков в 1950-е и 1960-е годы, включая скандальный договор на поставку оборудования с несколькими коммунальными компаниями в 1955-м. В 1991 году в Цинциннати Procter & Gamble предприняла тайные шаги заполучить записи телефонных разговоров в надежде вычислить (и, естественно, наказать) людей внутри компании, которые вступили в контакт с репортером Wall Street Journal<sup>94</sup> — явное пренебрежение своими широко разрекламированными ценностями «уважения к личности». Даже Johnson & Johnson, с ее знаменитым кредо, временами приходилось изо всех сил бороться за поддержание жизнеспособности и использования как определяющей силы. В 1979 году, 36 лет спустя после написания кредо, J&J предприняла попытку серьезного переосмысления того, как деятельность компании с ним соотносится. Рассказывает тогдашний CEO Джим Бурк:

«Мои предшественники страстно верили в кредо, но в 1979-м далеко не все менеджеры были привержены ему... Поэтому я собрал совещание с 20 ключевыми руководителями и бросил им вызов. Я сказал: «Вот кредо. Если мы не будем следовать ему, давайте сорвем его со стены... Либо мы будем по нему жить, либо избавимся от него»... К концу совещания их понимание кредо и вера в него существенно укрепились. Впоследствии мы встречались с небольшими группами менеджеров J&J по всему миру, чтобы обсудить этот вопрос»<sup>95</sup>.

Успешные компании далеко не всегда безупречны. Но, как показывают примеры с реанимацией кредо в J&J и мучениями GE по поводу цифр и ценностей, в целом великие компании придают большое значение

существованию ключевой идеологии и следованию ей. И — вновь ключевой момент — в этом они значительно превосходят компании сравнения.

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Выработка ключевой идеологии является важнейшим шагом в построении великих компаний. Их изучение позволило нам сформулировать состоящее из двух частей практическое определение ключевой идеологии. Компании, с которыми нам приходилось работать, высоко оценили его полезность для разработки собственной идеологии.

Ключевая идеология = Ключевые ценности + Предназначение

**Ключевые ценности** = важнейшие долгосрочные организационные постулаты — небольшой набор основных руководящих принципов. Не путать с конкретными культурными или операционными методами. Не должны подвергаться сомнению в угоду финансовым результатам или краткосрочной выгоде.

**Предназначение** = фундаментальные причины существования организации, выходящие за рамки получения прибыли — вечная путеводная звезда на горизонте. Не путать с конкретными целями или бизнес-стратегиями.

### Ключевые ценности

Ключевые ценности — это важнейшие долгосрочные организационные постулаты, которые не могут подвергаться сомнению в угоду финансовым результатам или краткосрочной выгоде. Бывший СЕО IBM Томас Уотсон младший в брошюре «Бизнес и связанные с ним убеждения»\*, изданной в 1963 году, так прокомментировал значение ключевых ценностей (которые он называет убеждениями, верованиями):

«Я уверен, что разница между успехом и неудачей компании очень часто кроется в том, насколько удачно компания помогает своим людям проявить энергию и талант. Что делает организация, чтобы объединить людей?.. И насколько она способна поддерживать ощущение единства и цели в условиях всех тех перемен, что сопровождают смену поколений?.. Я полагаю, что

\* Thomas J. Watson, Jr., A Business and Its Beliefs.

ответ содержится в том, что мы называем убеждениями, и в их притягательности для людей... Я твердо верю, что для выживания и достижения успеха каждая организация должна обладать устойчивой системой убеждений, на которых бы строились ее правила и действия. Кроме того, я убежден, что наиболее важным фактором корпоративного успеха является стойкая преданность этим убеждениям... *Убеждения всегда предшествуют правилам, методам и целям. Последние должны быть изменены, если не соответствуют фундаментальным убеждениям*<sup>96</sup>.

В большинстве случаев для усиления эффекта ключевые ценности могут быть сведены до простейших фраз. Обратите внимание, как Сэм Уолтон выразил суть главной ценности Wal-Mart: «Мы ставим клиента превыше всего... Если вы не служите клиенту и не поддерживаете людей, которые это делают, мы в вас не нуждаемся»<sup>97</sup>. Заметьте, как Джеймс Гэмбл с элегантною простотой выразил ценности P&G, касающиеся качества товаров и честного ведения бизнеса: «Если вы не умеете делать полноценный качественный товар, будет честнее заняться чем-то другим, сколь бы тяжело это ни было»<sup>98</sup>. Обратите внимание, как бывший CEO HP Джон Янг доступно изложил суть ее доктрины: «Путь HP — это уважение и забота о личности. Поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы они поступали с вами. Вот и все»<sup>99</sup>. Ключевые ценности могут быть изложены разными способами, при этом оставаясь простыми, понятными, открытыми и убедительными.

У великих компаний обычно всего от трех до шести ключевых ценностей. Ни у одной из них нет больше шести ценностей, в основном — меньше. Понятно, что только несколько ценностей могут быть по-настоящему ключевыми, настолько фундаментальными и глубоко укоренившимися, что практически никогда не меняются.

Из этого следует важный вывод для выработки ценностей вашей организации. Если ваш перечень будет содержать больше пяти-шести ценностей, скорее всего, вы не сможете уловить, какие из них по-настоящему ключевые. Если у вас уже есть подобный перечень или вы как раз сейчас его создаете, будет уместно спросить себя: «Каким из этих ценностей мы будем следовать в течение ближайших ста лет, независимо от того, как изменится мир вокруг, даже если не будем вознаграждены за приверженность им или даже будем наказаны? И наоборот, какими ценностями мы будем готовы пренебречь, если окружающие условия окажутся для них неблагоприятными?» Подобные вопросы помогут понять, какие ценности являются по-настоящему ключевыми.

Очень важный момент: не попадитесь в ловушку, воспользовавшись перечнем ключевых ценностей великих компаний (таблица 3.1) для определения ваших собственных. Ключевая идеология не возникает путем заимствования ценностей других компаний, сколь бы успешными они ни были. Идеологию не напишешь под диктовку и не вычитаешь в учебнике по управлению. Невозможно создать идеологию, «рассчитывая», какие ценности окажутся наиболее практичными, популярными или прибыльными. При выработке ключевой идеологии необходимо исходить из собственных убеждений, а не смотреть, какие ценности есть у других компаний или кто там что думает по этому поводу.

Ключевая идеология является внутренним элементом, в целом не зависящим от внешнего окружения. По аналогии, основатели США не потому проповедовали идеологию свободы и равенства, что она была им навязана извне. И они не ожидали того, что страна однажды откажется от этих ценностей в ответ на какие-то мировые события. Свобода и равенство представлялись им бессмертными, не зависящими от внешних условий идеалами («Мы исходим из той самоочевидной истины...»), направляющими и вдохновляющими для всех следующих поколений. То же самое справедливо и для великих компаний.

**КЛЮЧЕВЫЕ** ценности великой компании не требуют рационального или внешнего подтверждения. Они не подвержены влиянию моды и не меняются вслед за рыночными условиями.

Роберт Джонсон — мл. написал кредо не потому, что существовала теория о влиянии кредо на прибыльность, и не потому, что он прочитал об этом в книжке. Он написал его потому, что компания воплощала в себе ценности, которые он стремился сберечь. Джордж Мерк II глубоко верил, что медицина существует для пациента, и хотел, чтобы каждый человек в компании разделял эту веру. Томас Уотсон считал своего отца до мозга костей преданным ценностям IBM: «Эти ценности были для него правилами жизни, которые он защищал любой ценой, внушал другим людям и добросовестно следовал им в деловой жизни»<sup>100</sup>.

Дэвид Паккард и Билл Хьюлетт не «планировали» «Путь HP» или «почемубизнеса»\*. Просто у них было глубокое убеждение по поводу того,

\* HP Way, WHY of Business.

каким *должен быть* бизнес, и потому они предприняли реальные шаги по выработке и распространению своих взглядов с целью их сохранения и претворения в жизнь. Их убеждения не зависели от управленческой моды того времени. Копаясь в архивах НР, мы наткнулись на высказывание Дэвида Паккарда:

«В 1949 году я принимал участие во встрече лидеров бизнеса. Там я высказал мнение, что руководитель несет ответственность, выходящую за рамки прибыли акционеров. Я сказал, что мы... ответственны за признание человеческого достоинства наших работников и их доли в успехе того дела, к которому они непосредственно причастны. Помимо этого, мы несем ответственность перед нашими клиентами и обществом в целом. Я был удивлен и шокирован, что ни один из участников встречи не поддержал меня. Хотя их несогласие было довольно вежливым, было очевидно, что они твердо убеждены, что я не являюсь одним из них и совершенно точно не гожусь для руководства серьезной компанией»<sup>101</sup>.

Хьюлетт, Паккард, Мерк, Джонсон и Уотсон не задавались вопросами: «Какие ценности увеличат наш доход?», или «Будет ли эта философия хорошо выглядеть, будучи напечатанной на глянцевой бумаге?», или «Какие убеждения благоприятно воспримет деловое сообщество?» Нет! Они высказывали то, что сидело у них внутри, в чем они были убеждены до мозга костей. Для них это было так же естественно, как дышать. Дело не в том, во что верить, а в том — насколько глубоко верить. Ключевое слово — аутентичность. Никаких искусственных ароматизаторов. Никаких подсластителей. 100%-ная оригинальная подлинность.

## Предназначение

Предназначение — это набор фундаментальных причин существования организации, помимо извлечения прибыли. Великие компании приходят к понимаю предназначения при помощи вопросов, подобных тем, о которых говорил Билл Хьюлетт («В первую очередь я хочу поговорить о том, зачем компания существует. Для чего мы все здесь находимся? Многие ошибочно полагают, что компания существует для зарабатывания денег. Это, безусловно, важно, но необходимо копнуть глубже и отыскать действительные причины нашего существования»).

Предназначение необязательно должно быть уникальным. Весьма возможно, что две компании могут иметь сходное предназначение, точно

так же, как две компании могут разделять твердую веру в ту или иную ценность, скажем, честность. Главная роль предназначения — направлять и вдохновлять. Множество компаний может разделять предназначение Hewlett-Packard приносить пользу обществу посредством производства электронного оборудования в целях развития и процветания человечества. Вопрос в том, будут ли эти компании так же глубоко верить в это и так же последовательно претворять в жизнь, как это делает HP? Как и в случае с ключевыми ценностями, главное — аутентичность, а не оригинальность.

Верно найденное предназначение будет объемным, фундаментальным и долгосрочным. Истинное предназначение будет направлять и вдохновлять организацию долгие годы, и даже столетия. Рой Вагелос так описал долгосрочную роль Merck & Company, заглядывая на сто лет вперед:

«Представьте, что мы все неожиданно оказались в 2091 году.

Большинство из наших стратегий и методов к тому времени претерпит изменения вследствие событий, которые мы не в состоянии предугадать. Но что бы ни произошло с компанией, я точно знаю, что одна вещь — притом наиболее важная из всех — останется без изменений... дух людей Merck... Я верю, что и столетие спустя мы будем обладать тем же *esprit de corps*... Потому что преданность Merck делу борьбы с недугами и облегчению страданий людей есть благородная задача, из тех, что побуждают людей на великие свершения. Эта цель бессмертна, и она будет вести Merck к новым вершинам в течение следующих ста лет»<sup>102</sup>.

По сути, великая компания постоянно стремится, но никогда полностью не выполняет свое предназначение — все равно что плыть к горизонту или лететь к далекой звезде. Уолт Дисней так выразился по поводу сути предназначения:

«Пока существует воображение, Disneyland никогда не будет завершен»<sup>103</sup>.

Boeing никогда не достигнет предела в развитии авиационных технологий. Бизнесу всегда будет необходим свой Чак Игер. HP не достигнет точки, когда сможет сказать: «Нам больше нечего дать обществу». GE не суждено когда-либо до конца выполнить задачу повышения уровня жизни с помощью технологий и инноваций.

Marriott будет и дальше эволюционировать, пройдя путь от пивного ларька до сети продовольственных магазинов, до питания в самолетах, до гостиниц и Бог-знает-чего-еще в XXI веке, — но не сможет до конца реализовать фундаментальную задачу «сделать так, чтобы люди вдали от дома чувствовали себя желанными гостями среди друзей».

Motorola продолжит развитие — от выпрямителей к радиоприемникам, автомагнитолам, телевизорам, полупроводникам, интегральным схемам, сотовой связи и далее, — но никогда не выполнит до конца фундаментальную задачу «честно служить обществу посредством производства товаров и услуг высочайшего качества и по разумной цене».

Disney, пройдя путь от допотопных мультиков до полнометражных фильмов, до Mickey Mouse Club, до Диснейленда, до гигантских кассовых сборов, до EuroDisney и Бог-его-знает-чего-еще в XXI веке, — но так и не выполнит до конца ключевую задачу — «приносить радость миллионам».

Чем бы ни занималась, развиваясь, Sony — рисоварками, грелками, магнитофонами, транзисторными приемниками, цветными телевизорами, видеомангнитофонами, аудиоплейерами, роботами и кто-ее-знает-чем-еще в XXI веке, — и все-таки так и не достигнет завершения ее главной задачи — «испытывать радость от изобретения, разработки и применения технологий», которые приносят «бесконечное удовольствие и удобство» и ведут к «подъему японской культуры».

Великая компания, продолжая развитие, в любой области бизнеса, должна быть, и, как правило, остается верна своему предназначению.

Как следствие этого, если вы размышляете о предназначении собственной организации, не ограничивайтесь простым описанием ваших товаров или рыночных сегментов («Мы существуем, чтобы делать продукт X для рынка Y»). К примеру, формула «Мы существуем, чтобы делать мультфильмы для детей» была бы ужасным заявлением о предназначении Disney, поскольку такая цель не является ни недостижимой, ни достаточно гибкой, чтобы просуществовать сто лет. Но если сказать: «Мы существуем, чтобы, используя свое воображение, приносить радость миллионам», такая задача вполне может просуществовать сто лет и остаться актуальной. Важно добраться до более глубоких и фундаментальных причин существования организации. Можно сделать это эффективно, спросив себя: «Почему бы нам просто не прикрыть лавочку и не распродать активы?» и постараться найти ответ, который будет одинаково верен сегодня и сто лет спустя.

Ясное и четкое предназначение свойственно не всем великим компаниям. У некоторых оно только подразумевается. Поскольку предназначение существенно отличается от ключевых ценностей (что присутствует во всех 18 исследованных компаниях) по своей роли и природе — и, поскольку 13 из 18 компаний в тот или иной момент своей истории сделали заявления о своем предназначении, будет правильно считать предназначение отдельным специфическим компонентом ключевой идеологии<sup>104</sup>.

## Специальное примечание для не-СЕО

Хотя эта глава написана с позиции корпорации в целом, некоторые идеи могут быть полезны руководителям любого ранга. Нет никаких причин, которые препятствовали бы выработке идеологии для вашей собственной рабочей группы, отдела, подразделения. Если ваша компания в целом обладает сильной идеологией, это, конечно, накладывает определенные ограничения — в особенности относительно ключевых ценностей. Но даже тогда вы можете придать идеологии компании свою изюминку, и уж тем более будете в состоянии сформулировать предназначение для вашего подразделения. Ради чего оно существует? Чего нам будет не хватать без него?

А если компания *не имеет* общей идеологии, вы сможете создать ее на своем уровне — и уже не будете сильно ограничены. Если компания не имеет идеологии, это еще не значит, что ваш отдел не может ее иметь! Более того, вы можете сыграть главную роль, подталкивая организацию в целом к выработке идеологии, основываясь на вашем примере. Нам приходилось видеть, какое влияние могут порой оказывать отдельные части организации, выступая примером для организации в целом.

## Примечание для управляющих малым бизнесом и предпринимателей

Не все великие компании располагали хорошо прописанной идеологией в начале своей жизни. Ее имели лишь некоторые. Роберт Джонсон, например, понимал предназначение J&J с самого начала («облегчать боль и избавлять от недугов»)<sup>105</sup>. Так же и Мазару Ибука из Sony, написавший устав компании в 1946 году. Другие, подобно HP и Motorola, не делали этого до тех пор, пока компания успешно не преодолела начальный этап, порой через десятилетия после основания (но еще до того, как стать большими компаниями). На ранних стадиях большинство великих компаний просто пытались удержаться на плаву, так что идеология приняла очертания лишь по мере их развития. Поэтому, если вы еще не создали ключевую идеологию, в муках рождая свою компанию, не страшно. Но чем раньше, тем лучше. Раз уж у вас появилось время прочитать эту книгу, то найдите время и сформулируйте вашу идеологию прямо сейчас.

# СОХРАНЯЙТЕ СУТЬ И СТИМУЛИРУЙТЕ ПРОГРЕСС



Пол Галвин побуждал нас продолжать двигаться вперед, быть в движении ради движения... Он требовал постоянного обновления... Изменения сами по себе важны, но у них есть предел. Да, обновление — это изменение, попытка «сделать иначе», стремление поменять и переделать. При этом оберегая проверенные временем принципы.

Роберт Галвин, бывший CEO Motorola, 1991<sup>1</sup>

Именно следование принципам... указывает направление... Некоторые принципы Procter & Gamble ведут отсчет с 1837 года. Поскольку P&G ориентирована на прогресс и рост, жизненно важно, чтобы работники понимали, что компания не только озабочена результатами, но и тем, как они достигаются.

Эд Харнесс, экс-президент Procter & Gamble, 1971<sup>2</sup>

**В**ыше мы рассмотрели ключевую идеологию как важный компонент великой компании. Но идеология сама по себе, сколь важна бы она ни была, не создает — фактически не в состоянии создать — успешную компанию. Но если она стоит на месте или избегает перемен,

даже имея самую осмысленную и тщательно оберегаемую идеологию, — жизнь пройдет мимо. Сэм Уолтон сказал: «Вы не можете постоянно рассчитывать на одни и те же методы, так как все вокруг непрерывно меняется. Чтобы добиться успеха, нужно быть готовым к переменам»<sup>3</sup>. Аналогично в брошюре «Бизнес и связанные с ним убеждения» Томас Уотсон — младший говорит:

*«Если организация намерена справиться с превратностями судьбы, она должна быть готова в течение своей жизни изменить в себе все, за исключением основных убеждений... Единственной священной короной должна быть философия ведения бизнеса»<sup>4</sup>.*

IBM начала терять статус великой компании в конце 1980-х — начале 1990-х годов отчасти из-за того, что стала забывать об этом предупреждении Уотсона. «Три основных принципа»<sup>\*</sup> IBM не содержат ни малейшего упоминания о белых рубашках, синих костюмах, конкретных процедурах, организационной иерархии, промышленных компьютерах, да и вообще о каких-нибудь компьютерах. Синий костюм и белая рубашка не относятся к разряду ключевых ценностей. Универсальные компьютеры, рабочие процедуры не являются таковыми. IBM следовало бы с большей решительностью изменить в себе все, за исключением ключевых ценностей. Вместо этого она заикливалась на своих стратегических, операционных приемах и громогласных заявлениях насчет приверженности основным ценностям.

Мы обнаружили, что многие компании сталкиваются с трудностями, когда начинают путать ключевую идеологию и конкретные, изменяемые методы. Компании увлекаются этими методами, а от них уже давно пора отказаться, чтобы приспособиться к внешним изменениям и двигаться вперед. Отсюда следует важный вывод: великая компания тщательно сохраняет и защищает свою ключевую идеологию, но все ее конкретные воплощения должны быть открыты изменениям и развитию. Например.

- «Уважение и забота о каждом сотруднике», провозглашаемые HP, остаются постоянной, незыблемой частью ее ключевой идеологии. Раздача сотрудникам фруктов и пончиков ежедневно в 10 часов утра есть конкретный прием, который может быть изменен.
- Лозунг Wal-Mart «превосходить ожидания покупателя» — постоянная часть ее ключевой идеологии. Приветствовать покупателя на входе в магазин — всего лишь один из приемов, которые можно изменить.

---

<sup>\*</sup> Три основных принципа IBM: уделять самое полное внимание каждому сотруднику; не жалеть времени, чтобы сделать потребителя счастливым; доводить любое дело до конца.

- Стремление Boeing «быть на переднем крае развития авиации» является постоянной, неизменной частью ее ключевой идеологии. Приверженность делу создания гигантских самолетов — часть нестерженной стратегии, которая может измениться.
- «Поощрение личной инициативы» в 3М есть постоянная, неизменная часть ее ключевой идеологии. Правило 15% (технические сотрудники имеют право тратить 15% рабочего времени на работу над собственными проектами) есть лишь воплощение идеологии и потому может быть изменено.
- «Обслуживание клиентов превыше всего» — постоянная часть ключевой идеологии Nordstrom. Развитие региональных продаж, пианино в фойе, политика складских запасов — все это может быть изменено.
- Для Merck находиться «в бизнесе, направленном на сохранение и улучшение жизни людей» является постоянной, неизменной частью ключевой идеологии. Исследования в области лечения тех или иных заболеваний являются частью стратегии, которая может меняться.

Очень важно не перепутать ключевую идеологию с культурой, стратегией, тактикой и другими бизнес-методами. С течением времени стратегия, ассортимент товаров, цели, компетенции, административные правила, организационная структура, системы вознаграждения должны меняться. Единственное, что остается в компаниях неизменным, — это ключевая идеология, — если, конечно, они хотят стать великими.

Главная идея нашей книги: принцип «сохранять суть / стимулировать прогресс» составляет сущность великих компаний.

## Стремление к прогрессу

В успешных компаниях ключевая идеология идет рука об руку с неустанным стремлением к прогрессу, которое стимулирует изменения и движение вперед во всем, что ею не является. Это стремление проистекает из свойственной человеку жажды исследовать, творить, открывать, добиваться, изменять и улучшать. Это не результат абстрактного признания того, что «прогресс в меняющемся мире полезен», или что «благополучные организации должны меняться и совершенствоваться», или что «у нас должны быть цели». Это скорее внутренний, глубокий и неотступный — пожалуй, основной — драйв.

Тот самый драйв, который побудил Сэма Уолтона провести последние несколько драгоценных дней его жизни за обсуждением показателей

продаж за неделю с менеджером одного из региональных универмагов, который заскочил к нему в больничную палату, — стремление, которое разделял Дж. Уиллард Марриотт, чей девиз гласил: «Творить и созидать, пока не наступит смерть... Не тратить даром ни одного дня, вплоть до самого конца»<sup>5</sup>.

Это тот самый драйв, который побудил Citicorp вознамериться стать самой распространенной финансовой организацией в мире, еще когда она была столь мала, что такая дерзкая цель казалась смехотворной и авантюрной. Это тот драйв, который побудил Уолта Диснея рискнуть репутацией и построить Диснейленд тогда, когда не было никаких свидетельств относительно рыночного спроса на эту дикую мечту. Именно этот драйв способствовал тому, что Форд поставил на кон свое будущее, задавшись амбициозной целью «демократизировать автомобиль» и тем самым изменить весь мир.

Этот же драйв заставил Motorola жить по принципу «Движение ради движения!» и привел к эволюции от электровыпрямителей и автомагнитол до телевизоров, микропроцессоров, сотовой связи, космических спутников, к появлению стандарта качества «6 Сигма» (3,4 дефекта на миллион изделий). Говоря о внутреннем стремлении Motorola к прогрессу, Роберт Галвин использует слово «обновление»:

«Обновление — побудительный мотив этой компании.

В 1928 году, буквально на следующий день после того, как мой отец основал компанию для производства электровыпрямителей, он начал искать продукт, который придет им на смену, поскольку ожидалось, что к 1930 году этот выпрямитель устареет. Для него обновление не кончалось никогда. Для нас тоже... Успеха добьются только те, кто одержим необъяснимым стремлением к обновлению, что предполагает способность генерировать творческие идеи... а также готовность рисковать и веру в успех этих невероятных идей»<sup>6</sup>.

Именно стремление к прогрессу обрекло 3М на бесконечные эксперименты и решение проблем, которые другие компании даже и проблемами-то не считали, в результате появились водостойкая наждачная бумага, ленты Scotch и клейкие листочки Post-it. Это же стремление заставило Procter & Gamble создать программы участия сотрудников в акционерном капитале в 1880-е годы, задолго до того, как они вошли в моду, и побудило Sony доказать коммерческую привлекательность товаров на основе транзисторов еще в начале 1950-х, когда еще ни одна компания не пыталась этого делать. Тот же стимул заставил Boeing

принять ряд наиболее смелых в истории бизнеса решений, включая решение о создании Boeing 747, несмотря на всю неопределенность рыночных перспектив, — стремление, которое Уильям Боинг описал уже в первые дни существования компании:

«Никому не следует отвергать любую новую идею, поскольку якобы “это невозможно сделать”. Наша работа заключается в том, чтобы бесконечно исследовать и экспериментировать, адаптировать наши лаборатории к производству как можно быстрее, и не дать ни одному новшеству в области авиации и авиационной техники пройти мимо нас»<sup>7</sup>.

Тяга к прогрессу никогда не удовлетворяется *status quo*, даже если все идет хорошо. Как неизлечимый зуд, тяга к прогрессу в великих компаниях не бывает удовлетворена ни при каких обстоятельствах, даже если компания преуспевает: «У нас всегда есть возможность сделать лучше. Нам всегда есть куда идти. Всегда можно найти новые возможности». Генри Форд выразился так: «Надо продолжать работать и двигаться»<sup>8</sup>.

## Внутренний стимул

Подобно ключевой идеологии, тяга к прогрессу является внутренним стимулом. Она не ждет, пока кто-нибудь скажет: «Пора меняться», или «Пора что-нибудь улучшить», или «Самое время придумать что-то новенькое». Как у великих артистов или плодовитых изобретателей, этот стимул находится где-то *внутри*, толкая человека вперед и вверх. Придумывая Диснейленд, Boeing-747, стандарт «6 Сигма», самоклеящиеся листочки, учреждая в XIX веке программу участия рабочих в прибылях и проводя совещание с менеджером магазина на своем смертном одре, в великих компаниях поступают так не потому, что кто-то велит. Такие вещи происходят из *внутреннего* стремления к прогрессу. В великой компании стремление пойти дальше, сделать лучше, создать что-то новое не требует внешнего одобрения.

Стремясь к прогрессу, компании с видением демонстрируют могучий сплав уверенности в себе и самокритичности. Уверенность в своих силах позволяет ставить дерзкие цели и предпринимать рискованные шаги, зачастую поступая вразрез с общепринятыми отраслевыми методами или стратегическим благоразумием. Руководителям великой компании просто в голову не приходит, что она не может справиться, достичь невозможного и стать чем-то действительно выдающимся. С другой стороны, самокритичность заставляет *самостоятельно* предпринимать изменения

и производить улучшения, *не дожидаясь*, пока окружающий мир вынудит к этому. Великая компания сама себе самый придирчивый критик. Тяга к прогрессу толкает ее на непрерывные изменения и движение вперед во всем, что не является частью ключевой идеологии.

Какая строгая самодисциплина в ответе Брюса Нордстрема по поводу всеобщего восхищения качеством, с которым компания обслуживает клиентов: «Наш сервис не заслуживает того, чтобы о нем говорить. Наша репутация лучше, чем мы есть на самом деле. Репутация — очень хрупкая вещь. Она требует ежедневного подтверждения»<sup>9</sup>. Менеджер по маркетингу Hewlett-Packard, не позволяющий сотрудникам почить на лаврах, так описывает внутреннюю природу стремления к прогрессу: «Мы гордимся нашими успехами, мы им радуемся. Но настоящее волнение чувствуешь, когда понимаешь, насколько лучше мы можем быть. Это бесконечный процесс. Не существует такой конечной черты, за которой мы могли бы сказать: “Вот мы и на месте”. Я не желаю, чтобы мы когда-нибудь удовлетворились успехами, потому что в этот момент начнется наш упадок»<sup>10</sup>.

## Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс

Обратите внимание, что между ключевой идеологией и тягой к прогрессу существует активное взаимодействие.

Ключевая идеология	Тяга к прогрессу
Обеспечивает постоянство и <i>устойчивость</i>	Вызывает непрерывные изменения (новые направления, методы, стратегии и т. д.)
Закладывает относительно прочный фундамент	Подталкивает к постоянному движению (достижению целей, улучшению, воображению и т. д.)
Ограничивает возможности и направления развития компании (у тех, кто последователен в его реализации)	Расширяет число и разнообразие возможностей
Имеет ясное содержание («Такова наша ключевая идеология, и мы не намерены поступаться ею»)	Может не иметь содержания («Любой прогресс приветствуется, если соответствует идеологии»)
Внедрение ключевой идеологии по своей природе является консервативным	Проявление тяги к прогрессу может привести к драматическим, радикальным, революционным изменениям

Вывод о взаимодействии сути и прогресса является важнейшим в нашей работе. В духе «гения “И”» великая компания не просто ищет баланс между сутью и прогрессом. Она стремится быть и идеологически непоколебимой, и прогрессивно настроенной *одновременно* и постоянно. Ключевая идеология и стремление к прогрессу сосуществуют в успешной компании, как инь и ян китайской дуалистической философии, в которой эти элементы определяют, дополняют и поддерживают друг друга.

- Ключевая идеология способствует прогрессу, обеспечивая целостную основу, на которой великая компания развивается, экспериментирует и изменяется. Имея четкое представление о том, что является ее сутью (и, следовательно, относительно устойчивой частью), компания получает возможность искать разнообразия и подвижности во всем остальном.
- Тяга к прогрессу делает возможным существование ключевой идеологии, поскольку без постоянных изменений и движения вперед компания — носитель идеологии — будет отставать от изменений в окружающем мире, ее существование окажется под угрозой.

Хотя ключевая идеология и стремление к прогрессу обычно исходят от конкретных личностей, великие компании *учреждают* их — находят способы внести в саму плоть организации. Эти компоненты не существуют сами по себе, как доминирующий этнос или «культура». Великие компании не просто обладают расплывчатым набором намерений или страстным рвением по части идеологии и прогресса. Чтобы чувствовать себя уверенно, они создают устойчивые, реальные механизмы, позволяющие *сохранять ключевую идеологию и стимулировать прогресс*.

Walt Disney не пустила ключевую идеологию на самотек. Компания основала Университет Диснея и обязала каждого сотрудника посещать семинары «Традиции Диснея». Hewlett-Packard не ограничилась высказываниями по поводу «Пути HP». Компания тщательно разработала политику внутреннего карьерного роста и отразила свою философию в категориях, используемых для оценки и продвижения сотрудников, практически исключив ситуацию, при которой человек занимал бы высшие руководящие посты, не соответствуя строго ее идеологии. Marriott, не удовлетворившись произнесением красивых фраз, построила строгий механизм отбора и обучения сотрудников, выработала систему обратной связи с потребителями. Nordstrom, в дополнение к философии фанатичной преданности сервису, создала настоящий культ обслуживания клиентов, подкрепленный ощутимым наградами и наказаниями: «норди», которые хорошо служат клиенту, становятся высоко оплачиваемыми

героями, а те, кто не хочет добросовестно обслуживать, быстро вылетают из компании.

Motorola не только исповедовала качество. Последовательно внедряя стандарт «6 Сигма», она выиграла Baldrige Quality Award\*. General Electric, не ограничиваясь проповедью о необходимости постоянных технологических инноваций, уже в начале XIX века создала одну из первых промышленных исследовательских лабораторий. Boeing не просто мечтала оказаться на переднем крае авиации, она демонстрировала бесстрашную приверженность реализации смелых проектов вроде Boeing 747, неудача которых могла буквально похоронить компанию. Procter & Gamble не просто считала стимулирующий прогресс удачной идеей; она внедрила систему, при которой продуктовые линейки компании должны были жестко соревноваться друг с другом, используя традиционную внутреннюю конкуренцию как мощный механизм стимулирования прогресса. 3M не просто разглагольствовала о поощрении личной инициативы и творчества, она децентрализовалась и выделила исследователям 15% рабочего времени для занятия собственными проектами. 3M создала внутренний инвестиционный фонд и учредила правило, по которому 25% прибыли каждого подразделения должны приносить продукты, запущенные за последние пять лет.

Реально. Прочно. Конкретно. Солидно. Посмотрите внутрь великой компании, и вы увидите тикающий, звонящий, жужжащий, щелкающий и клацающий часовой механизм. Вы повсюду увидите реальные проявления ее ключевой идеологии и стремления к прогрессу.

**НАМЕРЕНИЯ** — это очень хорошо, но именно их воплощение в конкретные вещи, в валы и шестеренки отличает великую компанию от той, которая все время только и делает, что собирается стать ею.

Организации часто имеют благие намерения и вдохновляющие картины будущего, но не предпринимают действий по их воплощению в жизнь. Даже хуже, они часто сквозь пальцы смотрят на организационные характеристики, стратегии, методы, которые не соотносятся с их замечательными намерениями, что приводит к путанице и порождает

---

\* Национальная премия США в области качества.

цинизм. Детали и механизмы тикающих часов не скрежещут, соприкасаясь друг с другом, а согласованно, в едином ритме работают ради сохранения ключевой идеологии и стимулирования прогресса. Создатели великих компаний заботятся о достижении согласованности в стратегии, тактике, организационных системах, структурах, системах стимулирования, конструкции зданий, содержании работы — во всем.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Общаясь с действующими руководителями, мы пришли к выводу, что было бы полезно объединить все главные открытия исследования в единую модель, которую можно было бы использовать как концептуальное руководство при изучении и построении организаций.

Модель состоит из двух уровней (рис. 4.А). Верхний уровень содержит элементы, которые рассмотрены в предыдущих главах: ориентацию на построение часов (глава 2), символ инь/ян («Нет тирании ИЛИ»), ключевую идеологию (глава 3), стремление к прогрессу (ранее в этой главе). Нижний уровень представляет собой систему основополагающих принципов, которые являются необходимым условием существования великой компании.

Однако сколь велика ни была бы их важность, эти элементы не являются достаточными. Для создания великой компании необходимо

**ЕСЛИ** вы участвуете в создании и управлении организацией, самое главное, что вы можете почерпнуть в этой книге, — исключительная важность построения осязаемых рычагов, предназначенных для сохранения ключевой идеологии и стимулирования прогресса. В этом суть создания часов.

транслировать эти неосязаемые принципы на второй уровень модели. И вот как раз здесь большинство компаний терпит неудачу.

Если попытаться привести шестилетние исследования к общему знаменателю, содержащему наибольшее количество информации о построении великой компании, то мы бы остановились на этом рисунке, который будет появляться в начале всех последующих глав.

В последующих главах мы опишем конкретные методы, направленные на сохранение сути и стимулирование прогресса, которые



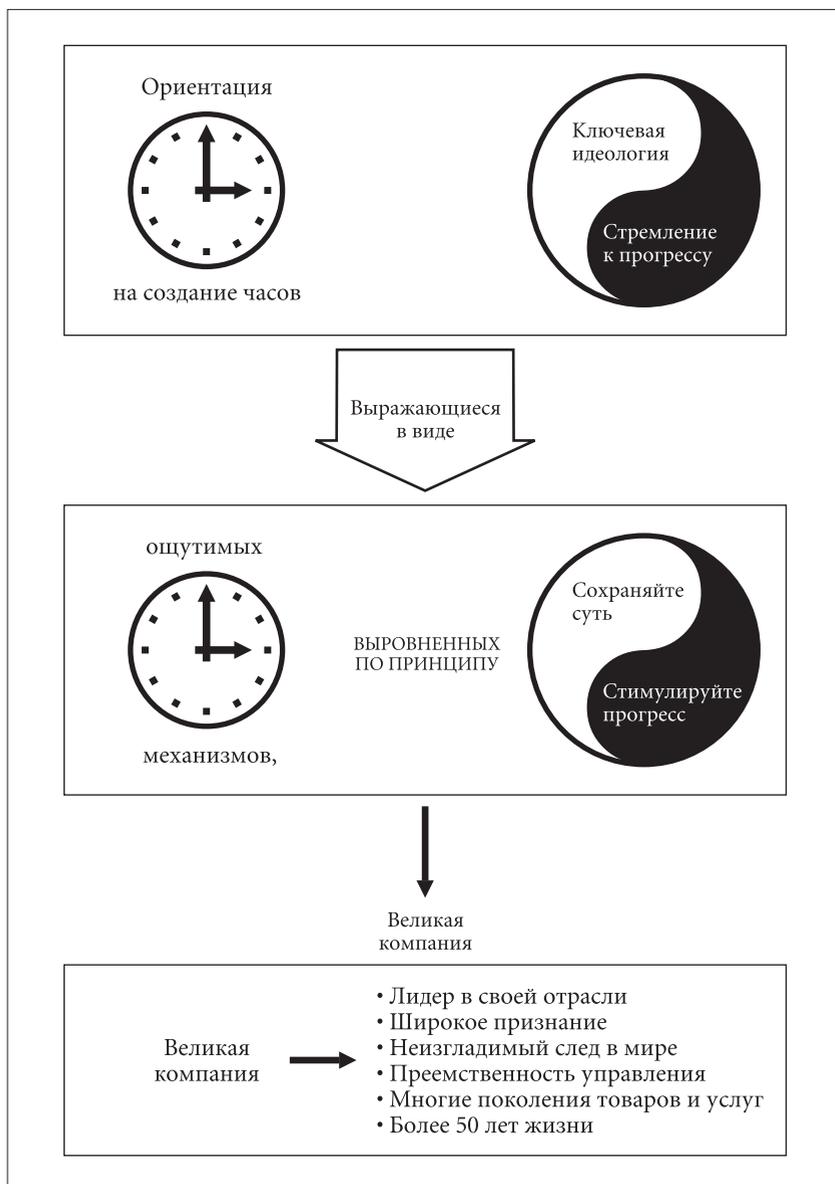
и отличают великие компании от компаний сравнения, подкрепив все первоначальные выводы завершающей главой о согласовании. Указанные методы делятся на пять категорий.

- *БИХАГи*: приверженность трудным, дерзким — часто рискованным — целям и проектам, на реализацию которых направляются усилия великих компаний (стимулирование прогресса).
- *Культ идеологии*: хорошее место работы лишь для тех, кто разделяет ключевую идеологию. От тех, кто не соответствует ей, избавляются, как от зловредного вируса (сохранение сути).
- *Попробуйте все, оставьте то, что работает*: высокий уровень активности и экспериментирования — часто хаотичного и ненаправленного — позволяет генерировать новые неожиданные пути развития, что дает великим компаниям возможность осуществлять деятельность, подобную биологической эволюции видов (стимулирование прогресса).
- *Менеджеры, выращенные в своей организации*: продвижение по карьерной лестнице, выдвижение на высокие руководящие посты только тех, кто длительное время воспитывался в духе ключевой идеологии компании (сохранение сути).
- *Слишком хорошо не бывает*: устремленный в будущее непрерывный процесс самосовершенствования с целью работать все лучше и лучше (стимулирование прогресса).

Мы будем приводить примеры, рассказывать анекдоты, иллюстрировать каждый из этих методов фактами систематического характера. Читая эти главы, используйте концептуальную модель в качестве проводника при анализе вашей собственной организации:

- Происходит ли в ней сдвиг от «сообщения, сколько времени» к *созданию часов*?
- Отвергает ли она «тиранию ИЛИ» и использует ли «гениальность И»?

Рисунок 4.А  
Концептуальная модель



- Есть ли у нее *ключевая идеология* — ключевые ценности и предназначение, помимо извлечения дохода?
- Обладает ли она *тягой к прогрессу* — почти подсознательным стремлением к изменениям и движению вперед во всем, что не является частью ключевой идеологии?
- Реализуется ли принцип «*сохраняйте суть / стимулируйте прогресс*» посредством применения реальных инструментов, таких как БИХАГи, менеджмент, выращенный в организации, и других приемов, содержащихся в этой книге?
- Существует ли в организации *согласованность*, то есть получают ли люди значимые сигналы, поддерживающие поведение, которое соответствует ключевой идеологии и способствует достижению желаемого прогресса?

Когда вы закончите чтение следующих шести глав, у вас получится осязаемого размера список конкретных методов, которые, возможно, пригодятся вашей организации. Не важно, кто вы — CEO, начальник отдела, независимый консультант или предприниматель. Вы в состоянии заставить эти идеи работать.



# БОЛЬШИЕ, НАГЛЫЕ, АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ



Лучше бросить вызов судьбе, познать славные победы, даже вперемешку с неудачами, чем стать в один ряд с теми нищими духом, кто никогда не испытывает ни большой радости, ни сильного страдания, поскольку пребывают в сумеречном свете, где нет ни победы, ни поражения.

Теодор Рузвельт, 1899<sup>1</sup>

Мы бешено работали (для достижения своих целей). Мы не ведали страха и поэтому смогли сделать что-то стоящее.

Мазару Ибука, основатель Sony Corporation, 1991<sup>2</sup>

Из всего, что я сделал, самым важным было настроить талантливых людей, работающих на нас, на достижение определенной цели.

Уолтер Элиас Дисней, основатель Walt Disney Company, 1954<sup>3</sup>

**П**оставьте себя на место руководства Boeing в 1952 году. Инженеры предлагают построить большой реактивный самолет для коммерческого рынка. Компания не представлена на этом рынке, а все прежние коммерческие попытки окончились неудачей. До сих пор

вы преимущественно создавали военные самолеты («летающая крепость» В-17, «суперкрепость» В-29, стратегический бомбардировщик В-52) и 80% всех заказов поступало от одного клиента — ВВС США<sup>4</sup>. Более того, ваш отдел продаж сообщает, что коммерческие авиакомпании США и Европы не заинтересованы в появлении пассажирского реактивного самолета Boeing. Авиакомпании настроены против Boeing: «Они строят отличные бомбардировщики, и точка». Ни одна другая авиастроительная фирма не сумела еще доказать, что для реактивного самолета есть свой рынок. Конкуренты из Douglas Aircraft уверены, что винтовая авиация и впредь будет доминировать. В самой компании еще свежи воспоминания о болезненном сокращении числа рабочих с 51 000 до 7500 после окончания Второй мировой войны<sup>5</sup>. Вдобавок расчеты показывают, что создание образца реактивного пассажирского самолета обойдется в сумму, в три раза превышающую средний за последние пять лет размер годовой прибыли после уплаты налогов, что эквивалентно 25% чистой стоимости активов<sup>6</sup>. (Правда, вы надеетесь, что подобный самолет можно будет также предложить ВВС в качестве самолета-заправщика, и все равно вы рискуете \$15 млн собственных средств, чтобы разработать промышленный образец.)<sup>7</sup>

Как же поступить?

Если вы руководите Boeing, то не испугаетесь риска и зададитесь дерзкой целью вывести компанию в число крупнейших участников рынка пассажирских самолетов. Вы строите машину и называете ее Boeing 707. И этим вы открываете эпоху реактивных пассажирских самолетов.

В противоположность этому Douglas Aircraft (позднее McDonnell Douglas, компания сравнения для Boeing) предпочла остаться приверженкой винтовых двигателей и заняла осторожную выжидательную позицию по отношению к реактивным самолетам<sup>8</sup>. В результате Boeing обошла Douglas и захватила контроль над рынком коммерческих самолетов. Даже в 1957 году, когда, как писал Business Week, авиакомпании «наперегонки избавлялись от винтовых самолетов»<sup>9</sup>, Douglas *все еще* не располагала моделью реактивного самолета. Наконец, в 1958-м Douglas представила модель DC-8, но так никогда и не догнала Boeing.

Может, Boeing просто улыбнулась удача? То, что сейчас выглядит мудрым решением, могло обернуться совсем по-другому. Хорошая мысль. Мы готовы были бы согласиться, если бы не одна вещь: вся история Boeing свидетельствует о ее приверженности грандиозным дерзким проектам. Если вернуться в начало 1930-х годов, можно увидеть пример такого же смелого поведения, когда Boeing задалась целью стать первой на рынке военных самолетов и поставила на карту свое будущее,

выпустив военную модель P-26, а позднее взяла первый приз со своей «летающей крепостью» B-17<sup>10</sup>.

И эта традиция не закончилась на Boeing-707. При разработке модели 727 в начале 1960-х Boeing превратила ожидания потенциального клиента (Eastern Airlines) в четкую и ясную — но практически неразрешимую — задачу для своих конструкторов: построить реактивный самолет, способный совершить посадку на полосе 4-22 в аэропорту La Guardia (всего 1480 метров — слишком мало для любого из существовавших реактивных самолетов) и беспосадочно перелететь из Нью-Йорка в Майами, который был бы достаточно широк для шести кресел в ряд, имел вместимость 131 пассажир и при этом отвечал высоким стандартам надежности Boeing. Инженеры компании совершили невозможное — 727-й — в известной степени потому, что у них *не было другого выхода*<sup>11</sup>.

Douglas Aircraft представила DC-9 лишь два года спустя после 727-го, еще больше отстав от Boeing на коммерческом рынке реактивных самолетов. К тому моменту Boeing уже полным ходом разрабатывала еще более современный самолет для близких перелетов — 737. Теоретически Douglas могла бы отреагировать на запрос Eastern Airlines не менее быстро, но этого не случилось. (Кстати, первоначально Boeing оценивала рынок 727 в 300 машин. В конечном счете продажи составили более 1800, и 727 стал рабочей лошадкой авиаперевозок местных авиалиний.)

В 1965 году Boeing совершила один из самых безрассудных поступков в истории бизнеса: было принято решение о начале проекта межконтинентального лайнера 747, которое едва не привело к краху компании. На заседании совета директоров один из участников заметил: «Если дело не выгорит, мы всегда сможем дать задний ход», на что председатель совета Уильям Аллен ответил: «Дудки! Если Boeing решила построить этот самолет, то мы построим его, даже если потребуется израсходовать все ресурсы компании!»

И в самом деле, как это уже происходило с P-26, B-17, 707 и 727, решение о создании 747 было для Boeing необратимым с финансовой, психологической и общественной точки зрения. В период создания 747 один из гостей компании заметил: «Вы знаете, г-н Аллен, на этом самолете полетит очень многое для Boeing. Интересно, что вы будете делать, если он рухнет сразу после взлета?» Аллен долго молчал, потом сказал: «Я предпочел бы поговорить о чем-нибудь более приятном — например, о ядерной войне»<sup>12</sup>.

Как и с DC-8 и DC-9, McDonnell Douglas запоздала с межконтинентальным самолетом и снова выступила в роли догоняющей. Ее проект DC-10, ответ конкурентов, так никогда и не встал вровень с Boeing 747.

## БИХАГи: ДЕЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОГРЕССА

Boeing Corporation — яркий пример того, как часто великие компании в качестве действенного инструмента стимулирования прогресса ставят перед собой сверхзадачи — или то, что мы предпочитаем называть БИХАГаами\*. БИХАГ — не единственный мощный механизм для стимулирования прогресса, и не все успешные компании прибегают к ним (некоторые, подобно 3М и HP, предпочитают в основном использовать другие методы). Тем не менее, как мы обнаружили, великие компании в целом склонны чаще использовать этот механизм, чем компании сравнения (в 14 из 18 случаев). В трех парах компании по этому показателю были неразличимы. Еще в одном случае компания сравнения чаще использовали БИХАГи, нежели соответствующая ей великая компания (см. таблицу А.5 в приложении 3).

У всех компаний есть цели. Однако существует различие между обычными целями и приверженностью грандиозным, захватывающим дух задачам, подобным восхождению на горную вершину. Вспомним полеты на Луну в 1960-е. Президент Кеннеди и его советники вполне могли бы, придя в какой-нибудь конференц-зал, сказать: «Давайте-ка расширим нашу космическую программу» или еще что-нибудь столь же бессодержательное. Самая оптимистичная научная оценка шансов лунной миссии на успех в 1961 году была 50 на 50, а большинство экспертов и вовсе были настроены пессимистически<sup>13</sup>. И тем не менее Конгресс одобрил (\$549 млн немедленно и несколько миллиардов в ближайшие пять лет) заявление Кеннеди, сделанное 25 мая 1961 года: «Эта нация должна взять на себя обязательство до конца этого десятилетия высадить человека на Луне и вернуть его на Землю живым и здоровым»<sup>14</sup>. Если принять во внимание все за и против, подобное заявление по тем временам звучало вызывающе. Но именно оно стало важной составляющей мощного механизма, который стремительно повлек вперед Соединенные Штаты, все еще плохо стоявшие на ногах после 1950-х и правления Эйзенхауэра.

---

\* ВНАГ, аббревиатура от Big Hairy Audacious Goals — большие, наглые, амбициозные цели. Количество коннотаций приведенными не исчерпывается.

## Ясная и притягательная цель

Подобно полету на Луну, настоящий БИХАГ ясен и притягателен и служит точкой фокусирования усилий, часто вызывая колоссальный подъем командного духа. У БИХАГа есть четкая финишная черта, чтобы организация знала, когда она достигнет цели; люди любят ориентироваться на финишную прямую.

**БИХАГ** увлекает людей, берет их за душу. Он осязаем, четко сфокусирован и заряжает энергией. Он сразу понятен и не требует пространных объяснений.

Для лунной кампании не требовался специальный комитет, который потратил бы много часов на то, чтобы перефразировать эту цель в какое-нибудь многословное и бессмысленное, трудно запоминаемое «заявление о миссии». Нет, цель — гора, на которую предстояло взойти, — была настолько легка для понимания и притягательна сама по себе, что, будучи высказана хоть ста разными способами, все равно осталась бы понятной каждому. Когда формируется экспедиция для восхождения на Эверест, ей не требуется витиеватое трехстраничное «заявление о миссии», чтобы объяснить, что такое гора Эверест. Подумайте о своей организации. Возможно, у вас обнаружатся некие многословные документы, но не найдется ни одного, который бы сформулировал смелую цель с неотразимой ясностью лунной миссии, восхождения на Эверест или корпоративных БИХАГов? Большинство корпоративных документов, которые нам приходилось видеть, очень слабо стимулируют движение вперед (хотя некоторые все-таки направлены на сохранение сути). Для стимулирования прогресса, однако, необходимо попытаться избавиться от засилья корпоративных документов и воспользоваться мощным механизмом БИХАГов.

Имея в виду проблемы, с которыми сталкивается General Electric, ее директор Джек Уэлч заявил, что первый шаг для компании — прежде всего другого — это «определить свою судьбу в широком, но понятном смысле. Необходим объединяющий лозунг, нечто объемное, но простое и понятное»<sup>15</sup>. Вот что придумала GE: «Стать № 1 или № 2 на каждом из наших рынков и реорганизовать компанию для обретения скорости и проворства маленького предприятия»<sup>16</sup>. Этот БИХАГ оказался понятен

и запомнился всем сотрудникам GE. Теперь давайте сравним притягательную прямоту БИХАГа GE с трудным для понимания и запоминания «заявлением о видении», сформулированным Westinghouse в 1989 году:

General Electric <sup>17</sup>	Westinghouse <sup>18</sup>
Стать № 1 и № 2 на каждом из наших рынков и реорганизовать эту компанию для обретения скорости и процветания маленького предприятия	Качество во всем Лидерство на рынке Развитие посредством технологий Глобальность Фокусированный рост Диверсификация

Не в том дело, что у GE была «правильная» цель, а у Westinghouse — «неправильная». Суть в том, что цель GE ясна, притягательна и будет с большей вероятностью стимулировать прогресс, как полет на Луну. Есть ли у компании правильный БИХАГ, насколько БИХАГ заставляет людей двигаться в нужном направлении — такие вопросы небезосновательны, но упускают из вида один важный момент. Суть БИХАГа наилучшим образом раскрывается при помощи вопросов: «Стимулирует ли он движение вперед? Дает ли он импульс? Заставляет ли он людей шевелиться? Заставляет ли он кровь быстрее бежать по жилам? Считают ли люди эту цель вдохновляющей, побуждающей, авантюрной? Готовы ли они бросить все свои таланты и энергию на алтарь этих целей?». (Это не означает, что великая компания ставит перед собой первые попавшиеся БИХАГи. Не менее важным является вопрос: «Соответствует ли эта цель нашей ключевой идеологии?» Об этом речь пойдет ниже.)

Возьмем, к примеру, Philip Morris и R.J. Reynolds. В 1961 году RJR была крупнейшей и самой прибыльной компанией табачной отрасли, с наибольшей долей рынка (почти 35%). РМ, напротив, была лишь шестой по счету неудачницей с менее чем 10% рынка<sup>19</sup>. Но в РМ произошло две вещи, которых не было в RJR. Первое — и немаловажное — она только что перепозиционировала малоизвестную марку женских сигарет Marlboro на сигареты для всего рынка, придумав для нее символ ковбоя, что впоследствии принесло компании огромный успех. И во-вторых, РМ знала, к чему она стремится.

Догоняя лидера, РМ поставила перед собой дерзновенную цель стать General Motors табачной индустрии<sup>20</sup>. (В 1960-е это означало стать крупнейшим мировым игроком на рынке.) Будучи приверженной этой цели, РМ перешла с шестого места на пятое, затем с пятого на четвертое и т. д.,

пока, наконец, не выбила RJR с первого места. В то время в RJR царил закоснелая, добродушная, клубная атмосфера и отсутствовало что-либо, кроме стремления обеспечить доход акционеров.

Конечно, РМ была в более выгодном положении: значительно более стимулирующей задачей является восхождение снизу на вершину и низвержение великана своей индустрии — как Давид Голиафа, чем простое сидение на вершине. Возможность побороться с Голиафом волнует кровь. Еще более привлекательна победа над ним. Но факт остается фактом: из пяти отстающих табачных компаний 1960-х лишь одна — РМ — поставила и реализовала дерзкую цель сбить Голиафа с ног и стать General Motors табачной отрасли. Когда вы удалены от лидера на шесть позиций в отрасли, где доминируют матерые игроки, всерьез надеяться на реализацию подобных амбиций значит быть не робкого десятка. И правда, если следовать рациональным моделям стратегического планирования, это предполагает наглую глупость, а не прозорливую мудрость. Порой мы используем ситуацию с РМ (завуалировано, но все же, чтобы не ускользнула главная мысль) на занятиях со студентами МВА, которые хорошо натасканы в стратегическом планировании. Почти никто из них не считает, что компании следовало «тянуться за самой большой сигарой»; один из студентов сказал: «Она не располагает нужными стратегическими активами и компетенциями; им следует держаться за свою нишу». Конечно, РМ могла и ошибиться, уйти в небытие, и мы не писали бы о ней. Но столь же верно и то, что, если бы РМ продолжала скромно придерживаться своей рыночной ниши и не бросила вызов Голиафу, она так же не стала бы предметом нашего внимания.

Рассмотрим другой пример. В 1907 году Генри Форд, бизнесмен 43 лет от роду, повел свою компанию по пути к изумительному БИХАГУ: «демократизировать автомобиль». Форд заявил:

«Построить автомобиль для всех... Цена будет настолько низкой, что каждый человек с хорошей зарплатой сможет владеть им и наслаждаться вместе с семьей благословенными часами на великих просторах Божьего мира... любой сможет позволить себе такой автомобиль, и любой получит его. Лошади исчезнут с дорог, автомобиль будет восприниматься как данность»<sup>21</sup>.

В то время Ford была всего лишь одной из более 30 компаний, рассчитывавших отхватить кусок от формирующегося автомобильного рынка. Ни одной не удалось заявить о себе как о явном лидере в хаосе молодой отрасли, и Ford имела только 15% рынка. Охваченная неслыханными амбициями, конструкторская команда Ford работала в неистовом

**КАК** в случае с Philip Morris, БИХАГи дерзки и попадают в ту переходную зону, где логика и здравый смысл подсказывают: «Это неразумно», но стремление к прогрессу настаивает: «Мы верим, что сделаем это, несмотря ни на что». Повторимся, БИХАГи — это не просто «цели», это большие, наглые, амбициозные цели.

темпе до 10–11 часов вечера каждый день<sup>22</sup>. Вспоминает один из членов той команды Чарльз Соренсон: «Мистер Форд и я [однажды] работали, не вставая, 42 часа подряд»<sup>23</sup>.

В этот период рыночная доля General Motors (компания сравнения для Ford) благополучно опустилась с 20 до 10%, а Ford поднялась до первой позиции в отрасли.

По иронии судьбы, едва Ford достигла своей большой и наглой цели демократизировать автомобиль, она не поставила перед собой новый БИХАГ, а принялась самодовольно взирать на то, как General Motors поставила перед собой и достигла не менее дерзкую цель превзойти Ford. Необходимо подчеркнуть, что БИХАГ *помогает организации лишь до тех пор, пока он не достигнут*. Ford пострадала от синдрома «вот мы и на месте» — разновидности самодовольной летаргии, возникающей, как только компания достигает одного БИХАГа и не заменяет его другим. (Если у вашей организации есть свой БИХАГ, возможно, самое время подумать, что будет дальше, прежде чем вы осуществите текущий замысел. Если обнаружится, что ваша организация несколько приболела, то стоит спросить себя, был ли у вас вообще какой-нибудь БИХАГ — явный или скрытый, которого вы достигли и не заменили новым.)

Давайте рассмотрим еще один пример, продемонстрированный молодой организацией. В конце 1950-х Tokyo Tsushin Kogyo (сравнительно небольшая компания, практически не известная за пределами своей страны) решила произвести дорогостоящую смену названия на новое: Sony Corporation. Обслуживающий компанию банк не поддержал идею: «Вы потратили десять лет, чтобы имя Tokyo Tsushin Kogyo стало широко известно на рынке. Чего вы добиваетесь, предлагая бессмысленное изменение?» Акио Морита из Sony просто ответил, что это позволит компании разрастись на весь мир, а прежнее название трудно произносится на иностранных языках<sup>24</sup>.

Думаете, этот шаг не демонстрирует особой смелости? В конце концов, большинство маленьких и средних компаний рано или поздно начинает искать выход на зарубежные рынки. И нет ничего такого уж особенного в смене названия с Tokyo Tsushin Kogyo на Sony. Но присмотритесь к *причине*, которую привел Акио Морита, поскольку именно в ней и сокрыт глобальный БИХАГ:

«Хотя наша компания была еще маленькой и мы рассматривали Японию как довольно обширный и потенциально активный рынок... стало очевидно, что если мы не будем обращать взоры за границу, то никогда не вырастем в такую компанию, о какой я и Ибука мечтали. Мы хотели изменить имидж японских товаров [во всем мире], известных тогда посредственным качеством»<sup>25</sup>.

В 1950-е Made in Japan\* означало «дешевый, ни на что не годный, низкого качества». Мы пришли к выводу, что Sony не просто хотела стать успешной; она стремилась стать *той самой* компанией, которая изменила неприглядный имидж японских товаров<sup>26</sup>. Для организации с числом сотрудников меньше тысячи и полным отсутствием зарубежных операций это была нетривиальная амбиция.

И это не первый БИХАГ в истории Sony. В 1952 году она поставила перед своими инженерами, казалось бы, неразрешимую задачу: создать радиоприемник, который помещался бы в карман рубашки, поэтому нашел бы спрос во всем мире<sup>27</sup>. В 1990-е мы воспринимаем подобную миниатюризацию как нечто само собой разумеющееся, но в начале 1950-х радиоприемники были электроламповые. Создание такого миниатюрного приемника требовало долгих поисков, проб и ошибок и значительных инноваций. К тому моменту еще ни одна компания в мире не смогла успешно внедрить транзисторные технологии в производство радиоприемников для широкого круга потребителей<sup>28</sup>.

«Давайте работать над транзисторным радиоприемником, чего бы это нам ни стоило, — предложил Мазару Ибука, — я уверен, нам по плечу произвести транзисторы для радио».

Когда Ибука рассказал об этой смелой идее стороннему консультанту, тот ответил: «Транзисторное радио? Вы уверены? Даже в Америке транзисторы используют только в сфере безопасности, там, где деньги, — не вопрос. Даже если вы изготовите потребительский продукт с использованием транзисторов, кто сможет позволить себе купить подобный прибор с таким дорогостоящим устройством?»

---

\* Сделано в Японии.

«Именно так все и думают, — ответил Ибука. — Люди говорят, что транзисторы не будут коммерчески жизнеспособны... Это делает наше предприятие еще более интересным»<sup>29</sup>. На самом деле инженеры Sony наслаждались, делая то, что всем представлялось безрассудным, даже невозможным для такой маленькой компании. Sony создала карманный радиоприемник и осуществила свою мечту сделать продукт, которым пользовались бы во всем мире. (Как следствие, один из ученых Sony осуществил прорыв в развитии транзисторных технологий, что в конечном счете привело его к Нобелевской премии.)<sup>30</sup>

Wal-Mart действовала в отношении БИХАГов по схожей схеме, и началось это с первого грошового\* магазинчика Сэма Уолтона в 1945 году, для которого первой задачей было «за пять лет сделать мой маленький магазин в Ньюпорте лучшим и прибыльным универсамом в Арканзасе»<sup>31</sup>. Для достижения этой цели потребовалось более чем в три раза увеличить объем продаж — с \$72 тыс. до \$250 тыс. в год. Магазин стал самым крупным и самым прибыльным в Арканзасе и в пяти соседних штатах<sup>32</sup>.

Уолтон продолжал ставить подобные дерзкие цели перед своей организацией, десятилетие за десятилетием. В 1977 году решил за четыре года достигнуть объема продаж в \$1 млрд (то есть более чем вдвое увеличить организацию)<sup>33</sup>. Но и на этом Wal-Mart не остановилась, продолжая устанавливать все новые амбициозные цели. В 1990 году Уолтон поставил новую задачу: удвоить количество магазинов и поднять продажи с одного квадратного фута площади на 60% к 2000 году<sup>34</sup>. Когда мы написали об этом в одной статье, то получили от исполненного гордости директора Wal-Mart письмо:

10 января 1992 года

Вы правы, Сэм Уолтон сформулировал цель удвоить количество магазинов и увеличить объем продаж с одного квадратного фута площади на 60% к финансовому году 2000.

Еще важнее — и это ускользнуло от вашего внимания — он поставил конкретную задачу достичь \$125 миллиардов! В то время крупнейшая сеть розничной торговли в мире достигла \$30 млрд. К началу 1991 года Wal-Mart достигла отметки в \$32,6 млрд и стала крупнейшей торговой компанией в США и в мире. Единственная корпорация, которая на данный момент достигла объема, близкого к \$125 млрд, — General Motors.

Я работаю на посту директора магазинов Wal-Mart с 1980 года и вполне могу утверждать, что установленный Сэмом Уолтоном рубеж

---

\* Five-and-dime stores — лавочки, где все товары стоят 5 или 10 центов штука (dime — монета в десять центов). Такие магазины появились в Америке в 1880 году.

будет взят. Если кому-то показалось, что предыдущая цель 1977 года была дерзкой, они наверняка напуганы нашей теперешней целью.

С уважением,

Роберт Кан,

дипломированный консультант по управлению  
и директор Wal-Mart

Чем это не БИХАГ!

## Приверженность и риск

Не только наличие цели стимулирует прогресс, но и степень приверженности ей. Цель не может считаться БИХАГом, если отсутствует высокая степень преданности ей. Проект Boeing 747 был неплохой целью, возможно, даже амбициозной. Но обязательство «построить этот самолет, даже если потребуется израсходовать все ресурсы компании», превращает ее в полноценный БИХАГ. Boeing пришлось трудно в начале 1970-х, когда продажи «большой птицы» росли медленнее, чем ожидалось. В течение трех лет, с 1969 по 1971 год, Boeing сократила в общей сложности 86 тысяч сотрудников, то есть 60% персонала<sup>35</sup>. В те дни рядом с шоссе Interstate 5 в Сиэтле кто-то поставил рекламный щит с надписью:

Покидая Сиэтл последним,  
погасите, пожалуйста, свет!

Да, 747 стал флагманом пассажирской авиации, но в конце 1960-х решение о его создании выглядело неадекватным. И все же — и в этом главное — Boeing был готов сделать отчаянный шаг, невзирая на весь риск. Как в случае с Boeing, рискованные шаги не всегда безболезненны. Но комфортное бездействие не способствует прогрессу.

Такой подход характерен и для Walt Disney Company, которая всегда стимулировала прогресс, принимая на себя смелые — и часто рискованные — самонадеянные обязательства. В 1934 году Уолт Дисней задался целью совершить нечто неслыханное в киноиндустрии: снять успешный полнометражный анимационный фильм. На создание «Белоснежки» была брошена большая часть ресурсов компании, и Дисней не обращал

внимания на тех, кто назвал фильм «Глупость Диснея». В конце концов, кто захочет смотреть такой длинный мультфильм? Два десятилетия спустя, после целой серии полнометражных фильмов, включая Pinocchio, Fantasia и Bambi, Disney приняла на себя рискованное обязательство по отношению к одной из «чокнутых идей Диснея»: построить парк развлечений принципиально нового типа, который позднее стал известен как Диснейленд. В 1960-е Disney повторила процесс снова, взявшись за реализацию последней мечты Уолта: EPCOT-центра\* во Флориде<sup>36</sup>. Рой, брат Уолта, завершил начатое. Вот что написал об этом Майкл Айзнер:

«Он в буквальном смысле посвятил свою жизнь осуществлению мечты брата построить Мир Уолта Диснея. Отказавшись уйти на заслуженный отдых, он придал парку присущее Disney качество и наблюдал за реализацией проекта вплоть до его окончания, собственноручно разрезав ленточку в день открытия. Не прожив и двух месяцев после этого события, он скончался»<sup>37</sup>.

Напротив, Columbia Pictures едва ли может похвастаться сколько-нибудь смелыми, рискованными, фантастическими шагами. В 1930-е и 1940-е она выпускала второсортные фильмы. В 1950-е и 1960-е было несколько удачных картин, но компания явно не горела желанием предпринимать что-либо, что обязывало бы ее к чему-то в будущем. Пока Disney вовсю занималась созданием EPCOT-центра, Columbia управляли люди, которые видели себя «во-первых, в-последних и всегда... инвесторами, а не менеджерами»<sup>38</sup>. В начале 1980-х Columbia наконец потеряла статус независимой компании, а Disney пришла в себя, рыча после победы в поединках с несколькими вражескими налетчиками, и принялась за новые смелые приключения вроде Japan Disney и EuroDisney\*\*.

Как и Disney, IBM в ключевые моменты истории опережала своего оппонента Burroughs за счет механизма ощутимой — и подчас рискованной — приверженности дерзким целям. Таков был БИХАГ IBM перекроить компьютерную индустрию в начале 1960-х. Чтобы достигнуть этого, IBM пошла на риск, инвестировав в новый компьютер IBM360 по принципу «все или ничего». В то время 360 был крупнейшим частным компьютерным проектом, когда-либо осуществленным; он требовал ресурсов, превышавших те, что США потратили на проект Manhattan по созданию первой атомной бомбы. Журнал Fortune назвал проект

---

\* Experimental Prototype Community of Tomorrow (EPCOT) — экспериментальный образец сообщества будущего.

\*\* Тематические парки Disney в Японии и во Франции.

360 «ставкой IBM размером в \$5 млрд... возможно, самым рискованным бизнес-проектом нашего времени». В процессе ввода 360 на рынок размер незавершенного производства достигал \$600 млн, компания почти была вынуждена прибегнуть к срочным кредитам для выплаты заработной платы.

Более того, появление 360 подрывало позиции большинства уже существовавших товарных линий компании. После публичного объявления о проекте 360 спрос на прежние модели стал иссякать, и компания оказалась обреченной на затылочный прыжок через глубокий каньон, зная, что пути назад уже нет. Если бы 360 провалился, ну что ж, печально. Fortune писал: «Это было примерно то же самое, как если бы General Motors решила отправить все существующие марки и модели на металлолом и вместо них разработать одну новую линию машин, покрывающую все сегменты спроса, с радикально измененным двигателем, работающим на экзотическом топливе»<sup>39</sup>. Том Уотсон младший написал:

«У нас не было права на ошибку. Это было самое большое и рискованное решение за всю мою карьеру, и я мучился над его принятием несколько недель, но в глубине души верил, что для IBM не существует ничего невозможного»<sup>40</sup>.

По иронии судьбы, Burroughs (компания сравнения для IBM) в то время опережала IBM в сфере компьютерных технологий. Когда же настало время посвятить себя компьютерному делу, Burroughs предпочла консервативный подход, решив сосредоточиться на совершенствовании существующей линии счетных машин. Как и Douglas Aircraft относительно Boeing, Burroughs оставалось лишь взирать на то, как IBM захватывает контроль на рынке. Рэй Макдональд (тогдашний президент Burroughs) говорит: «С 1964 по 1966 год наши главные усилия были направлены на повышение прибыльности. Замедление развития компьютерной программы было временным и объяснялось лишь необходимостью немедленно улучшить финансовые показатели»<sup>41</sup>.

Прозорливость начинается с того, что бизнес перестает быть только средством получения прибыли. IBM стремилась стать лучше всех и запустила проект 360 не просто чтобы заработать денег, а потому, что это была IBM. Но, разумеется, IBM не всегда была IBM.

В далеком 1924 году Computing Tabulating Recording Company (CTR)\* была всего лишь одной из ста подобных посредственных компаний среднего размера, пытавшихся добиться успеха. Тремя годами ранее

---

\* Счетная, табуляторная, записывающая компания.

она почти обанкротилась и пережила спад 1921 года лишь благодаря масштабным займам<sup>42</sup>. Вначале компания продавала часы и весы и располагала штатом из 52 продавцов, который квотировался<sup>43</sup>. Однако Томас Уотсон — старший не желал, чтобы CTR оставалась посредственностью. Он хотел, чтобы она подняла прицел повыше, чтобы стала чем-то намного большим, чем захудалая Computing Tabulating Recording Company. Уотсон стремился направить ее на путь становления по-настоящему великой компании мирового значения и потому поменял ее название. Сегодня мы не видим в названии International Business Machines<sup>4</sup> ничего особенного, но в 1924 году это звучало почти нелепо. По признанию Томаса Уотсона младшего:

«Отец вернулся с работы, обнял мать и гордо объявил, что Computing Tabulating Recording Company с этих пор будет известна под величественным названием International Business Machines. Стоя в дверях гостиной, я подумал: “И это все?” Вероятно, отец думал о том, чем станет IBM в будущем. Та компания, которой он управлял тогда, была все еще скопищем чадающих сигарами проходимцев, продающих кофемолки и весы для мясников»<sup>44</sup>.

Смена названия сама по себе не является чем-то из ряда вон выходящим. International Business Machines Corporation в 1924 году — и именно это надо иметь в виду — действительно настоящая смелость. (Burroughs сохраняла свое название Burroughs Adding Machine Company\*\* вплоть до 1953 года. Едва ли оно могло иметь такое же влияние на ожидания сотрудников компании относительно ее будущего, каким обладало IBM.)

Даже такая весьма консервативная компания, как Procter & Gamble, периодически прибегала к дерзким БИХАГам. В 1919 году P&G исполнилась решимости достичь той точки развития, при которой она обеспечила бы стабильную занятость своим сотрудникам посредством коренной перестройки системы дистрибуции, минуя оптовиков и работая непосредственно с розничной торговлей. (Оптовики закупали большие партии товара, после чего, как змея, которая переваривает большую добычу, месяцами отлеживались, заставляя компанию то и дело нанимать и увольнять сотрудников из-за перепадов спроса.) Как написал Оскар Шизгал в книге «Глядя в завтра: эволюция Procter & Gamble»<sup>\*\*\*</sup>, внутренние дебаты протекали следующим образом:<sup>45</sup>

---

\* Международные бизнес-машины.

\*\* Счетные машины Берроуз.

\*\*\* Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble*.

— Это означает увеличение клиентов с 20 до 400 тысяч, — жаловались бухгалтеры. — Вы понимаете, в какие затраты это выльется? — Нам придется открыть сотни складов повсюду, — подчеркивал отдел дистрибуции. — И воспользоваться услугами транспортных компаний по всей стране, чтобы доставить товар в точки розничной торговли.

— Не случится ли так, что разозленные нашим решением обойтись без них оптовики начнут бойкотировать магазины, которые будут иметь дело с нами напрямую? — Спрашивали некоторые менеджеры. — Это может нас погубить.

— Как вообще может P&G нанять достаточный штат продавцов, чтобы иметь возможность посещать каждую лавчонку в Америке? — Опасался отдел продаж. — Наш отдел должен быть больше, чем армия США!

Ричард Дюпре, президент компании в то время, верил в способность P&G преодолеть трудности и расценивал стабильное трудоустройство как цель, оправдывающую риск. (Его уверенность частично базировалась на успехе подобного эксперимента в Новой Англии.) P&G не отступилась и нашла способы заставить идею работать. К 1923 году цель была достигнута. Газеты писали:

«1 августа 1923 года несколько необычный в мире труда и промышленности документ был обнародован Procter & Gamble Company. Это гарантия стабильной занятости сотрудников компании на заводах и в офисах в 30 городах США. Это эпохальное заявление означало, что впервые в американской истории тысячи сотрудников одной из крупнейших корпораций страны могли быть уверены в своем трудоустройстве круглый год, независимо от сезонных колебаний деловой активности»<sup>46</sup>.

Дюпре говорил:

«Нам нравится делать невозможные и непрактичные вещи и доказывать, что они и практичны и возможны, — конечно, если эти вещи правильные... Вы просто делаете то, что считаете правильным. Если идея удачна, вам нужно только помочь ей пробиться. Если не получается, заложите ферму и лезьте из кожи вон, но идите вперед»<sup>47</sup>.

Colgate же на протяжении своей истории выказывала гораздо меньше инициативы, чем P&G, в стремлении к новым, смелым, новаторским проектам. Как в случае с прямыми продажами в розницу, Colgate в очередной раз оказалась на шаг позади P&G и была вынуждена копировать чужой опыт.

## Фактор заносчивости

Один из наших ассистентов обратил внимание, что великим компаниям, похоже, присуща самоуверенность, граничащая с заносчивостью (словарь определяет заносчивость\* как «чрезмерную гордость, уверенность, высокомерие, спесь»). Мы решили назвать это фактором заносчивости. В мифологии это означало бы гневить богов.

Чтобы поставить перед собой БИХАГи, требуется безрассудная уверенность в своих силах. Подвизаться строить Boeing 707 или 747 — безрассудство. Проект IBM 360 был не особо сдержанным, так же, как не было скромным и переименование посредственной компании, торгующей весами для мясных лавок, в International Business Machines Corporation. Создание Disneyland — бредовая идея. Беззастенчивость — заявлять: «Мы демократизируем автомобиль». Почти безумством со стороны Philip Morris — этакого недоношенного дитя табачной индустрии — было бросаться вдогонку за R.J. Reynolds. Практически абсурдным выглядит намерение маленькой фирмы стать той компанией, которая изменит бледный имидж японских товаров во всем мире.

В этом один из парадоксов, присущих великим компаниям.

**ЭТИ** БИХАГи выглядели более дерзкими для посторонних наблюдателей, чем для самих компаний. В великих компаниях не рассматривали свою дерзость как вызов богам. В них просто не могли представить, что они не в состоянии исполнить задуманное.

Скажем, вы наблюдаете за альпинисткой, которая взбирается на гору без страховки; если сорвется, гибель неизбежна. Зрителю эта альпинистка кажется отчаянной и смелой, если не глупой. Но ей самой эта гора представляется исключительно легкой для покорения, вполне по ее силам. С точки зрения альпинистки, нет никаких сомнений, что при должной подготовке и концентрации она взберется на гору. На ее взгляд, подъем не представляет риска. Она конечно же знает, что если сорвется, то погибнет; но она уверена в своих силах. Истинно великие компании, ставя перед собой БИХАГи, очень похожи на эту альпинистку.

---

\* hubris.

## ЦЕЛЬ, А НЕ ЛИДЕР

### (СОЗДАНИЕ ЧАСОВ, А НЕ СООБЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ)

Хочется подчеркнуть, что харизматичное руководство — не главное. Возвращаясь к примеру с полетом на Луну, нельзя отказать Джону Кеннеди в харизме, равно как и отрицать, что он заслуживает похвал за высказанное всерьез предложение поставить дерзкую и навешную богатым воображением цель слетать на Луну и обратно до конца десятилетия. Тем не менее харизматичный стиль Кеннеди не был основным механизмом стимулирования прогресса. Кеннеди погиб в 1963 году; он больше уже не мог побуждать, понукать, вдохновлять, «вести за собой» на Луну. Но разве после смерти Кеннеди лунный проект стал менее вдохновляющим? Его мотор заглох на полпути? Или полет на Луну перестал быть стимулом для всей нации? Конечно, нет! Прелесть лунного проекта, как только он был запущен, состояла в его способности стимулировать прогресс независимо от того, кто у нас нынче в президентах. Разве приземление на поверхность Луны стало менее волнующим оттого, что в Белом доме сидел Никсон, а не Кеннеди? Нет. Цель сама по себе стала мотивирующим фактором.

Письмо директора Wal-Mart Роберта Кана было написано 10 января 1992 года — в то самое время, когда шли последние месяцы борьбы Сэма Уолтона с раком костного мозга, который оборвал его жизнь 5 апреля. Тем не менее, невзирая на быстро ухудшающееся здоровье Уолтона, Кан выразил «полную уверенность» в том, что Wal-Mart достигнет своей цели. К тому моменту, как мы пишем эти строки, еще неизвестно, удастся ли Wal-Mart достичь объема продаж в \$125 млрд к 2000 году,<sup>\*</sup> но цель продолжает существовать, увлекая за собой компанию, словно магнит, даже без харизматичного руководства Сэма Уолтона. Поставив такой дерзкий БИХАГ, Уолтон оставил после себя мощнейший механизм стимулирования прогресса. Цель пережила лидера.

Точно так же цель пережила лидера в Boeing. Конечно, Уильям Аллен сыграл ключевую роль в инициировании проекта 747, но именно цель, а не Аллен, стала стимулом энергичного движения. Фактически когда Т. А. Уилсон, преемник Аллена, стал президентом и CEO компании в 1968 году, 747 все еще был в стадии разработки, и компании еще предстояло столкнуться с почти фатальной задачей пережить первые, низкие

---

\* Объем продаж Wal-Mart в 2000 году составил \$193,295 млрд.

продажи «большой птицы». После отставки Аллена Boeing не остановилась на полпути и не впала в летаргический сон, ни в борьбе за выживание, когда ставкой была вся компания, ни, разумеется, в работе над самым потрясающим самолетом в истории. Имейте в виду, что Boeing использовала этот механизм стимулирования прогресса задолго до Уильяма Аллена (P-26, B-17 и другие) и еще долго после его отставки (завершение 747, затем 757 и 767). Неустанная приверженность БИХАГам оставалась ключевым механизмом — частью «тикающих часов» — в Boeing на протяжении (на данный момент) шести поколений руководителей.

Напротив, недостаточный прогресс McDonnell Douglas по сравнению с Boeing в значительной мере является следствием лидерского стиля Джеймса Макдоннелла. Business Week в 1978 году опубликовал статью под заголовком «Как стиль руководителя влияет на стратегию»\*, в которой было описано, как присущий «мистеру Маку» стиль «законченного консерватора, тщательно взвешивающего каждый риск... навязывает стратегию в готовом виде, без обсуждения за круглым столом»<sup>48</sup>. В Boeing дерзкая приверженность смелым, отчаянным проектам стала *характеристикой организации* — независимо от того, кто стоит у руля. В McDonnell Douglas закоснелый, нелояльный к риску подход к коммерческой авиации был характеристикой конкретного руководителя. Снова налицо «создание часов» в Boeing и «сообщение времени» (притом не слишком точное) в McDonnell Douglas.

В Sony использование БИХАГов также было организационной привычкой — образом жизни. Ник Лайонс, глубоко изучивший внутреннюю природу управленческих процессов компании, писал в книге «Видение Sony»<sup>\*\*</sup>: «Цель<sup>\*\*\*</sup> — слово, которое без конца повторяют — причем по-английски — [в стенах] Sony»<sup>49</sup>. Д-р Магато Кикучи, директор по исследованиям Sony в середине 1970-х, рассказал Лайонсу о значении этого «встроенного» процесса (перефразировано):

«Хотя повсюду ходят слухи, что Sony тратит на исследования гораздо больший процент от продаж, чем другие фирмы, это совсем не так... Различие между нашими усилиями и усилиями других японских компаний заключается не в уровне технологий, и не в квалификации инженеров, и не в количестве денег, отведенных бюджетом на исследования (примерно 5% от объема

---

\* Where Management Style Sets Strategy.

\*\* Nick Lyons, The Sony Vision.

\*\*\* Target.

продаж). Главное различие заключается в... направлении ориентированных на миссию компании исследований и постановке правильных целей. Многие другие компании предоставляют своим исследователям полную свободу. Мы — нет; мы определяем цель, ясную и конкретную цель, а затем формируем команду, необходимую для ее достижения. Ибука научил нас, когда решение идти вперед принято, никогда не сдаваться. Это справедливо для всех исследовательских работ в Sony»<sup>50</sup>.

## **БИХАГи и синдром постлидерского застоя**

Корпорации регулярно сталкиваются с проблемой, как поддержать движущую силу после ухода очень энергичных руководителей (часто основателей). Этот синдром постлидерского застоя наблюдается у целого ряда исследованных компаний сравнения: Burrells (после Бойера), Chase Manhattan (после Рокфеллера), Columbia (после Кона), Howard Johnson (после Джонсона-старшего), Melville (после Мелвилла), TI (после Хаггарти), Westinghouse (после Джорджа Вестингхауса), Zenith (после Макдональда). Для великих компаний этот синдром менее характерен — только два случая явно выделяются: Walt Disney (после Уолта Диснея) и Ford Motor (после Генри Форда — старшего). В великих компаниях находят частичное противоядие: создают БИХАГи, которые начинают жить своей жизнью и выступать в качестве стимула для многих поколений руководителей. (Если вы директор и готовитесь уйти в отставку, усвойте этот урок. Есть ли у вашей компании БИХАГ, которому она привержена и который будет давать толчок к ее движению после вашего ухода? И, что еще более важно, *обладает ли компания способностью непрерывно ставить перед собой новые смелые цели в будущем?*)

Изучая Citicorp, мы заметили, что компания постоянно использовала смелые, дерзкие цели для движения вперед в течение многих поколений руководителей. В 1890-е City Bank (как тогда называлась компания) был ничем не примечательным провинциальным банком, в котором работали президент, кассир и горстка сотрудников. Это не помешало президенту Джеймсу Стиллману поставить почти нелепую цель «стать великим национальным банком»<sup>51</sup>. Финансовый обозреватель в 1891 году отмечал:

«[Он] мечтает о великом национальном банке и думает, что City Bank подходит для этого. Это то, что он пытается сделать, это занимает его ум и руководит его действиями. Он ведет свой

банк не к дивидендам, а к идеалу... сделать банк великим в национальном и международном масштабе — вот о чем мечтает Джеймс Стиллман»<sup>52</sup>.

Хотя концепция этого БИХАГа непосредственно связана с личностью Стиллмана, его реализация стала делом всей его жизни и дала толчок компании на многие поколения вперед. Фрэнк Вандерлип, преемник Стиллмана на посту президента, писал в 1915 году (четверть века спустя после появления «мечты» Стиллмана и через шесть лет после того, как Стиллман переехал в Париж на заслуженный отдых):

«Я убежден, что у нас есть все необходимое, чтобы стать самой могущественной, самой работоспособной, самой широкомасштабной мировой финансовой организацией всех времен»<sup>53</sup>.

Не правда ли, довольно самонадеянная цель для банка, который годом ранее насчитывал всего «восемь вице-президентов, десять руководителей отделов и менее пятисот прочих сотрудников в одном-единственном здании на Уолл-стрит»<sup>54</sup>. В следующем поколении в речи Чарльза Митчелла перед сотрудниками в 1922 году эхом отозвалась та же тема: «Мы на пути к более великим достижениям. Будущее National City Bank никогда еще не было столь многообещающим... Мы на пороге решительного рывка вперед»<sup>55</sup>. Сделав «решительный рывок» в стремлении реализовать великие амбиции, появившиеся еще в конце 1880-х, City Bank увеличил свои активы с \$352 млн в 1914-м до \$2,6 млрд в 1929-м, демонстрируя темпы прироста свыше 35% в год.

Как большинство банков, City Bank переживал нелегкие времена в 1930-е, но после Второй мировой войны круто пошел вверх и продолжал двигаться вперед с возрастающей силой — на протяжении еще пяти поколений первых руководителей — с огромной энергией реализуя амбиции Стиллмана и Вандерлипа. Высказывания Джорджа Мура, президента с 1959 по 1967 год, были во многом похожи на высказывания его предшественников полувеком ранее:

«Примерно в 1960-м... [мы решили, что] будем стремиться предоставлять все мыслимые финансовые услуги по всему миру»<sup>56</sup>.

Обратите внимание на преемственность поколений. Да, у каждого поколения был свой CEO. Да, подлинная мечта Citicorp родилась у ее первого архитектора. Но сама цель пережила его, и любовь к риску стала встроенной чертой организации.

Chase Manhattan (оппонент Citicorp по исследованию) также имел амбиции, и на самом деле эти два банка жестоко соперничали. Весь XX век Citicorp и Chase шли стремя в стремя. В 1960-е они конкурировали друг

с другом за честь быть на первом месте по величине активов на конец года и с 1954 по 1969 год демонстрировали практически идентичные результаты<sup>57</sup>. И только в 1968 году Citicorp наконец рывком окончательно обошел Chase, достигнув вдвое большего итога. Мы признаем, что в конце 1980-х и начале 1990-х Citicorp спотыкался. Но то же самое относится и к Chase, и к целому ряду их собратьев, поскольку для многих коммерческих банков 1980-е стали временем испытаний.

При всей их схожести, между Citicorp и Chase существовало значительное различие в подходе к достижению амбициозных целей, которое частично объясняет разность их траекторий после 1968 года. Дэвид Рокфеллер стал президентом Chase в 1960-м, и цель побить Citicorp воспринималась больше как цель самого Рокфеллера, нежели цель Chase.

Руководители Citicorp, не в пример своим коллегам из Chase, использовали в основном организационные (часостроительные) стратегии. Стиллман фокусировал усилия на преемственности управления и построении организационной структуры. Вандерлип говорил, что «единственное ограничение, которое я вижу, относится к качеству управления», и прилагал максимум усилий к организационному дизайну и созданию программ развития для менеджеров<sup>58</sup>. Джордж Мур прежде всего концентрировался на превращении Citicorp в учреждение, построенное в основном на процедурах поиска, обучения и продвижения сотрудников: «В отсутствие способных людей, появившихся благодаря этим процедурам, ни одна из наших целей не была бы достигнута»<sup>59</sup>. Chase же был главным образом занят рыночными и продуктовыми стратегиями (сообщение времени), а не стратегиями построения часового механизма.

Подобно Boeing и Citicorp, Motorola являет блестящий образец использования БИХАГов как части часового механизма, построенного на многие поколения. Основатель Пол Галвин часто применял БИХАГи, чтобы подвигнуть своих инженеров на совершение невозможного. Когда в конце 1940-х Motorola вышла на рынок телевизоров, Галвин поставил перед телевизионным подразделением трудный БИХАГ: продать 100 тысяч телевизоров в первый год по цене \$179,95.

«Наш новый завод и близко не имеет достаточной мощности для производства такого масштаба», — воскликнул один из его менеджеров. «Нам никогда не продать такое количество; это означало бы занять третье-четвертое место в отрасли, а ведь даже на рынке радиоприемников лучший результат, какого мы когда-либо добивались, был лишь седьмым или восьмым», — пожаловался другой. «Мы даже не уверены, способны ли добиться себестоимости в \$200», — заявил инженер-производственник.

«Мы продадим их, — ответил Галвин. — Я не желаю больше видеть никаких калькуляционных ведомостей, пока вы не покажете, что при подобном объеме и по такой цене мы получим прибыль. Мы сумеем втиснуться в эти рамки»<sup>60</sup>.

Всего за один год Motorola стала номером четыре в производстве телевизоров. Галвин привил институциональное стремление к прогрессу, результатом которого стала внутренняя традиция компании ставить все новые и новые БИХАГи. Готовя своего сына для работы на посту CEO, он постоянно подчеркивал, насколько важно «заставлять компанию непрерывно двигаться», и что такое энергичное движение в каком угодно направлении лучше, чем состояние покоя; пусть всегда будет цель, к которой нужно стремиться<sup>61</sup>.

Десятилетия спустя после кончины Галвина в 1959 году компания продолжает применять БИХАГи, включая цель стать главной движущей силой современной электроники, цель достигнуть стандарта качества 6 Сигма и цель завоевать Malcolm Baldrige Quality Award. Сын и преемник Галвина использовал слово «обновление», чтобы описать идею непрерывных изменений, часто (хотя не всегда) осуществляемых благодаря приверженности смелым проектам. Боб Галвин передал следующим поколениям руководителей наказ: «Временами мы должны просто верить, что главные вещи нам по силам, хоть это и нельзя доказать»<sup>62</sup>.

Та же скромная компания, что начала с ремонта выпрямителей для радиоприемников Sears и сборки автомагнитол, непрерывно продвигалась вперед с помощью смелых задач, преображалась снова и снова, намного пережив своего основателя. Эта маленькая компания далеко ушла от радиоприемников и телевизоров. Впоследствии она создала мощный микропроцессор M68000, который Apple Computer выбрала для своего компьютера Macintosh, на котором пишется эта книга. И эта же компания преследует крупнейший БИХАГ в своей истории: запуск Iridium, совместного с другими компаниями \$3,4-миллиардного проекта по созданию глобальной системы спутниковой связи, которая сделает возможной телефонию между любыми двумя точками Земли<sup>63</sup>.

Как и у Motorola, у Zenith в первые годы жизни было несколько БИХАГов: сделать УКВ-приемник повсеместной реальностью, рано взятое обязательство выйти на рынок телевизоров и дорогостоящие вложения в систему платного телевидения. Но — и это решающий фактор — в отличие от Motorola, Zenith не демонстрировала организационной склонности к постановке смелых, дерзких задач после смерти ее

основателя в 1958 году. По свидетельству ревизора компании, к началу 1970-х Zenith обрела «врожденный инстинкт самосохранения»:

«Трудно объяснить, почему принимается решение не делать того или иного. Этому есть масса причин, в том числе и врожденный инстинкт самосохранения. С одной стороны, у нас всегда хватало забот [с существующими рынками], и мы всегда стремились делать то, что у нас лучше всего получалось и приносило наибольший доход... Нам казалось, что мы не готовы к соревнованию... на [новых] рынках, если только мы не готовы пожертвовать частью доходов, чего мы как раз делать не готовы. Мы — преимущественно американская компания, и хотим оставаться таковой»<sup>64</sup>.

СЕО компании Джон Невин, объясняя медленное внедрение новых технологий, в частности, полупроводниковой электроники, повторил это суждение: «Необходимо отметить, что Zenith была осторожнее некоторых ее конкурентов в выводе инновационных товаров на рынок... Мы сейчас предпринимаем колоссальные усилия по внедрению полупроводников, испытывая сомнения по поводу того, принесет ли это плоды».

В отличие от Галвина, капитан Макдональд из Zenith не оставил после себя компании, способной к постоянному перерождению посредством смелых дерзаний. Капитан Макдональд был великим лидером — всегда знал точное время. Но он уже давно умер. Компания Галвина, напротив, продолжает жить и процветать уже 35 лет после его смерти. Галвин построил часовой механизм.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Несмотря на то, что эта глава написана с точки зрения корпорации в целом, БИХАГи способны стимулировать прогресс на любом уровне организации. Менеджеры товарных групп в Procter & Gamble частенько устанавливают БИХАГи для каждого из своих брендов. Nordstrom систематически устанавливает БИХАГи повсеместно в компании — на уровне регионов, магазинов, отделов и отдельных продавцов. Товары-чемпионы в 3М успешно преодолевают все трудности, посрамляют скептиков и пессимистов, доказывая, что эти причудливые изобретения жизнеспособны на рынке. Организация может иметь сколько угодно БИХАГов. Sony и Boeing обычно используют несколько БИХАГов одновременно, часто на разных уровнях организации.

БИХАГи особенно хорошо подходят небольшим компаниям и предпринимателям. Вспомните цель Сэма Уолтона за пять лет сделать свой

первый магазинчик лучшим универмагом Арканзаса. Вспомните цель Sony создать карманный радиоприемник еще в первые годы жизни компании. Или цель Томаса Уотсона — старшего реорганизовать его крошечную компанию в International Business Machines Corporation. Фактически у большинства предпринимателей есть встроенный БИХАГ: успешно начать дело и достичь такого положения, когда выживание компании уже не является насущным вопросом, — довольно масштабная и дерзкая цель для многих начинающих.

Ключевые выводы, которые могут пригодиться, пока вы будете выбирать БИХАГи для своей организации:

- БИХАГ должен быть таким ясным и притягательным, чтобы он не требовал, или почти не требовал, объяснений. Это цель, подобная покорению горной вершины или полету на Луну. Если она не заставляет учащенно биться людские сердца — это просто не БИХАГ;
- БИХАГ должен выходить далеко за пределы зоны комфорта. Люди в организации должны иметь основания верить, что им это под силу, хотя и потребуются героические усилия и даже немного везения, как это было в случае с IBM 360 и Boeing 707;
- БИХАГ сам по себе должен быть смелым и волнующим, чтобы он продолжал стимулировать прогресс, даже если лидер покинет организацию до его реализации, как это было в Citicorp и Wal-Mart;
- БИХАГ заключает в себе опасность, что, однажды достигнув его, организация может замереть и впасть в состояние «вот мы и на месте», как это произошло с Ford в 1920-е. Компания должна быть готова предотвратить это при помощи нового БИХАГа. Также полезно дополнять БИХАГи другими методами стимулирования прогресса.
- Наконец, что самое важное, БИХАГ должен соответствовать ключевой идеологии организации.

## Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс

Сами по себе БИХАГи не приводят к созданию успешной организации. Одного прогресса — независимо от того, какие инструменты идут в ход — недостаточно. *Компании необходимо одновременно с использованием БИХАГов тщательно охранять свои ключевые ценности.*

Так, 747 был невероятно рискованным предприятием, и все же Boeing соблюла свою ключевую ценность — безопасность продукта — и применила самые консервативные стандарты, тесты и анализ безопасности, когда-либо применявшиеся по отношению к коммерческим самолетам.

Невзирая на финансовые трудности, Walt Disney, работая над «Белоснежкой», Диснейлендом и Disney World, оставалась верна своему фанатическому вниманию к мелочам. Следуя своей ключевой ценности — воображению, Merck добивалась превосходства исключительно за счет создания новых революционных товаров, не опускаясь до копирования чужих образцов. Джек Уэлч в GE дал ясно понять, что достижение первой или второй позиции на том или ином рынке в ущерб честности и целостности недопустимо. Чтобы стать «наиболее перспективной мировой финансовой организацией всех времен», Citicorp последовательно утверждала свою веру в принцип вознаграждения по заслугам и внутреннее предпринимательство. Motorola никогда не поступалась основным принципом уважения достоинства личности, за какие бы большие, наглые и самонадеянные задачи ни бралась.

Более того, великие компании не следуют *случайным* БИХАГам, но лишь таким, которые поддерживают их ключевую идеологию и отражают их самосознание. Обратите внимание на связь между ключевыми ценностями и БИХАГами в следующем списке:

Охраняемые ценности		Стимулирующие прогресс БИХАГи
Быть на переднем крае авиации, быть первопроходцами; не бояться рисковать		Поставить все на B-17, 707, 747
Совершенство во всем; не жалеть времени на то, чтобы сделать клиентов счастливыми		Рискнуть \$5 млрд в проекте 360; удовлетворять возникающие потребности клиентов
Мы делаем автомобили — особенно автомобили для обычных людей		«Демократизировать автомобиль»
Выявлять «скрытые творческие резервы», самообновление и непрерывное совершенствование; с честью служить обществу посредством производства великих товаров		Придумать способ продать 100 тысяч телевизоров по \$179,95; достичь качества 6 Сигма. Выиграть Baldrige Award; запустить Iridium
Побеждать — быть лучше всех. Личная свобода выбора стоит того, чтобы ее защищать		Победить Голиафа и стать лидером табачной отрасли, невзирая на общественный протест против табакокурения

Подъем японской культуры и национального статуса; быть первопроходцем, совершать невозможное	Sony ↔	Изменить представления о качестве японских товаров во всем мире. Создать карманный радиоприемник
«Дарить радость миллионам»; фанатичное внимание к мелочам; творчество, фантазия, воображение	Disney ↔	Построить Диснейленд — и по собственному усмотрению, а не по отраслевым стандартам
Сохранять и улучшать жизнь людей; медицина для клиента, а не ради прибылей; воображение и инновации	Merck ↔	Стать лучшим производителем лекарств в мире посредством больших затрат на НИОКР и новых препаратов

Намерение совершить переворот в железнодорожном транспорте в 1909 году, несомненно, было бы для Ford БИХАГом; но в Ford'e не занимались железными дорогами, там занимались автомобилями. Создание самого дешевого в мире радиоприемника могло быть БИХАГом Sony в 1950-м, но пошло бы вразрез с ее имиджем пионера в области технологий и с задачей поднятия статуса Японии. Полный уход из табачного бизнеса после доклада главного хирурга Соединенных Штатов о вреде курения мог стать БИХАГом для Philip Morris в 1960-е, но разве это соответствовало бы самосознанию компании как независимого, свободомыслящего, индивидуалистичного, свободного в личном выборе ковбоя Мальборо? Едва ли.

Конечно, любой БИХАГ, вдохновляющий людей внутри компаний, может стимулировать изменения и прогресс. Но БИХАГ также должен являться мощным инструментом корпоративной идеологии. БИХАГи способны поддержать один из основных механизмов сохранения ключевой идеологии, которая является предметом обсуждения следующей главы. Преодоление трудностей, стремление к грандиозным свершениям, особенно если это подкрепляется идеологией, дает людям ощущение того, что они являются частью чего-то особенного, избранного, другого, лучшего.

Нам хотелось бы еще раз вернуться к критическому аспекту успешной компании: тесной взаимозависимости между ключевой идеологией и стремлением к прогрессу, которые существуют вместе, как инь и ян китайской дуалистической философии. Элементы дополняют и поддерживают друг друга. Ключевая идеология способствует прогрессу, формируя целостную основу, на базе которой великая компания может осуществить нечто подобное полету на Луну; подобным же образом

прогресс способствует ключевой идеологии, поскольку без постоянных изменений и движения вперед ее существование будет поставлено под угрозу. Это не вопрос *выбора* между ключевой идеологией и прогрессом. Это даже не вопрос баланса между ними, это два мощных элемента, сложным образом переплетенные, и оба усиленно работающие на конечный успех организации. В процессе обсуждения БИХАГа General Electric «стать № 1 и № 2 на каждом из наших рынков и придать компании скорость и подвижность небольшого предприятия» одна из сотрудниц GE красноречиво описала динамику взаимодействия между ключевой идеологией и прогрессом:

«GE... Мы делаем жизнь лучше». Многие, конечно, не признаются в этом, но у всех в GE мурашки бегают по коже, когда они слышат этот лозунг. Обычная, банальная фраза вмещает в себя то, что мы чувствуем по отношению к компании... Это означает рабочие места и рост экономики, качество товаров и уровень обслуживания потребителей, вознаграждение и развитие сотрудников, самореализацию и удовлетворенность личности. Это означает вовлеченность, честность и преданность на всех уровнях. *Без всех этих ценностей и нашей преданности Уэлч никогда не смог бы совершить свою революцию»*<sup>65</sup>.





Теперь поднимите правую руку — и помните, что мы в Wal-Mart говорим: если мы обещаем, то держим слово — и повторяйте за мной: с этого дня я торжественно клянусь, что каждый раз, когда покупатель приблизится ко мне на расстояние 10 футов\*, я улыбнусь, посмотрю ему в глаза и поздороваюсь. И да поможет мне Сэм.

Сэм Уолтон, обращаясь к 100 тысячам сотрудников Wal-Mart по спутниковому телевидению, середина 1980-х<sup>1</sup>

В IBM хорошо знают, как мотивировать людей; я вижу это по Энн. Кто-то назовет это «промывкой мозгов», но это правильная промывка. В компании действительно воспитывают лояльность и стремление трудиться.

Супруг одной из сотрудниц IBM, 1985<sup>2</sup>

— **И**так, почему вы хотите работать в Nordstrom? — спрашивает менеджер по персоналу.

— Моя подруга Лора сказала, что это лучшее место, где ей когда-либо приходилось работать, — отвечает Роберт. — Она в восторге от того, что ей выпало счастье работать среди лучших — быть частью элиты из элит. Чувствует себя чуть ли не миссионером. Очень гордится званием

\* 1 фут = 30,48 см.

сотрудницы Nordstrom. К тому же получает по заслугам. Лора начинала на складе восемь лет назад, а теперь управляет всем магазином; а ведь ей только 29<sup>3</sup>. Она говорит, что у вас продавцы зарабатывают значительно больше, чем в других магазинах, а лучшие могут получать более \$80 тыс. в год<sup>4</sup>.

— Это правда, что у нас зарабатывают больше, чем в других универмагах. Наши продавцы получают почти вдвое больше, чем в среднем по стране, а некоторые — и того больше<sup>5</sup>. Но вам, должно быть, известно, что не каждый способен стать членом семьи Nordstrom, — продолжает менеджер. — Мы весьма придирчивы, и большинство не выдерживают отбора. Либо вы делом доказываете свою состоятельность на каждом уровне, либо уходите<sup>6</sup>.

— Да, я слышал, что половина новых сотрудников уходят после первого года<sup>7</sup>.

— Что-то в этом роде. Кому не нравится напряженная и упорная работа, кто не разделяет наши ценности и методы, те уходят. Но если вы энергичны, инициативны и, главное, обладаете способностью привлекать и обслуживать клиентов, тогда все пойдет хорошо<sup>8</sup>. Надо понять, подходит ли вам Nordstrom. Если нет, вы возненавидите свою работу, почувствуете себя несчастным и уйдете<sup>9</sup>.

— На какую позицию я могу рассчитывать?

— На ту же, что и все новички, — начнете с самых низов, продавцом или на складе.

— Но у меня степень бакалавра, «фи-бета-каппа»\*\* Вашингтонского университета. В других компаниях я мог бы стать менеджером-стажером.

— Только не у нас. Все начинают с первой ступеньки. Господа Брюс, Джим и Джон — братья Нордстром, наши руководители — тоже начинали с нее. Г-н Брюс любит напоминать, что они с братьями выросли, сидя на примерочной табуретке перед клиентом в обувном отделе; это буквальное и фигуральное выражение того, что все мы всегда помним<sup>10</sup>. У вас будет предостаточно свободы действий; никто не собирается контролировать каждый ваш шаг, и вы будете ограничены лишь собственными

---

\* Роберт — типичный новичок в Nordstrom — вымышленный персонаж, однако описанная история подлинна. Мы описали случай с Робертом на основе интервью с действующими и бывшими сотрудниками, записей интервью с председателем Джимом Нордстромом, документов компании, книг и статей.

\*\* Phi Beta Kappa — высокая награда за достижения в философии в американских колледжах и университетах, получение которой означает быть принятым в почетное национальное научное общество, основанное в 1776 году. Название происходит от первых букв слов греческого девиза этого общества: *philosophia biou kybernetes* («Философия — учебник жизни»).

способностями (в пределах нашей философии, конечно). Если вы не стремитесь сделать все возможное, чтобы осчастливить клиента — лично доставить костюм ему в гостиницу, встать на колени, чтобы завязать шнурки, заставить себя улыбаться, даже если вам откровенно хамят, — тогда вам здесь не место, и точка. Никто здесь не говорит, что вы должны проявлять героизм в обслуживании клиентов; это само собой разумеется<sup>11</sup>.

Роберт начал работать в Nordstrom, вдохновленный перспективой присоединиться к чему-то особенному, взволнованный мыслью, что работает в таком месте. Ему понравилось, что он получил профессиональные именные визитки, а не просто табличку с именем<sup>12</sup>. Брошюра, в которой структура компании Nordstrom рисовалась как перевернутая пирамида, придала ему еще больше уверенности<sup>13</sup>.



Ему также вручили инструкцию для сотрудников Nordstrom, состоящую из единственного листка бумаги размером 5 на 8 дюймов\*, на котором было написано<sup>14</sup>:

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В NORDSTROM**

Мы рады видеть вас в числе наших сотрудников.

Наша цель № 1 — обеспечить выдающееся обслуживание клиентов.

Не бойтесь ставить перед собой большие задачи — личные и профессиональные.

Мы абсолютно уверены, что у вас хватит сил выполнить их.

Правила Nordstrom

Правило № 1: во всех ситуациях полагайтесь на ваш здравый смысл.

Других правил не существует.

Без колебаний обращайтесь к начальнику отдела, директору магазина или генеральному директору с любыми вопросами в любое время.

\* 1 дюйм = 2,54 см.

За несколько месяцев Роберт включился в среду преданных «норди», как называли себя многие сотрудники<sup>15</sup>. Большую часть времени он проводил, делая работу норди, либо в общении с другими норди, которые стали его группой поддержки<sup>16</sup>. Он выслушал десятки историй о героическом обслуживании: о норди, который лично выгладил только что купленную рубашку для клиента, которому она была нужна в тот же день для важной встречи; о норди, который радостно упаковал в подарочную обертку покупки, приобретенные клиентом в Macy's<sup>17</sup>; о норди, который зимой прогревал двигатели автомобилей клиентов, пока те заканчивали делать покупки; о норди, которая собственноручно связала шаль для пожилой клиентки, опасавшейся, что шарф стандартной длины будет застревать в спицах ее инвалидного кресла; о норди, который в последнюю минуту успел доставить наряды для вечеринки разъяренной клиентке; и даже о норди, который вернул клиенту деньги, уплаченные за комплект цепей для автомобильных шин — несмотря на то, что Nordstrom вообще ими не торгует<sup>17</sup>. Он узнал, что работники пишут друг про друга «героические» рассказы, какие — вкпе с отзывами клиентов и письмами, в которых сами сотрудники выражали клиентам благодарность, — учитывались в соревновании, какой из магазинов получит ежемесячный приз за лучший сервис<sup>18</sup>.

Его начальница объяснила важность отзывов клиентов: старайся никогда, никогда не получать отрицательный отзыв; это настоящий грех. А хорошие отзывы могут помочь тебе стать «Звездой сервиса». Если ты думаешь, что твоя фи-бета-каппа многого стоит, попробуй стать «Звездой сервиса», вот это действительно трудная задача. Тебе пожет руку один из братьев Нордстром, твое фото повесят на стенку, получишь призы и скидки на товары. Ты станешь лучшим из лучших<sup>19</sup>. А если тебе удастся стать победителем по производительности труда, тогда получишь звание «передовика», вместе с соответствующим титулом на визитке и 33%-ной скидкой на товары<sup>20</sup>. «Передовиками» становятся лишь единицы.

— А как стать передовиком? — спросил Роберт.

— Элементарно. Берешь повышенные обязательства по объему продаж, а потом превышаешь их<sup>21</sup>. Кстати, какие у тебя обязательства на сегодня?<sup>22</sup>

Объем продаж. Производительность. Достижение. Роберт вспомнил таблички с напоминаниями, что висели на стене в раздевалке: «Составь план на сегодня!», «Наметь цели, установи приоритеты!»<sup>23</sup>, «Не подведи нас!», «Стань лидером гонки и получи вкусную сахарную косточку»<sup>\*\* 24</sup>.

\* Крупный американский универмаг, фактически конкурент Nordstrom.

\*\* В оригинале игра слов: rascsetter — передовик (производства), также собака-лидер на собачьих бегах.

Довольно быстро он узнал о значении показателя SPH\*. «Если превысишь свой план по SPH, получишь 10% комиссионных, — объяснили ему. — Если нет — будешь получать стандартную часовую ставку. А если добьешься очень высокого SPH, то будешь работать в лучшее время дня и будет больше шансов на повышение. Ты можешь следить за своим SPH по распечаткам, которые мы делаем в офисе. SPH выводятся списком в порядке убывания, так что всегда видишь, на каком ты месте. Кроме того, SPH указывается в твоём расчётном листке»<sup>25</sup>.

В день его первой зарплаты все работники собрались в задней комнате вокруг доски объявлений, на которой висели распечатки с SPH, где против каждого значения указывался номер сотрудника. Несколько цифр оказались ниже красной линии<sup>26</sup>. Роберт быстро уяснил, что необходимо любой ценой избежать попадания в отстающие. Как-то ночью он проснулся в холодном поту от кошмара, ему снилось, что он входит в заднюю комнату и видит, что его имя оказалось в самом низу списка. Весь день после этого он работал не покладая рук, чтобы не отстать от коллег.

Вскоре после первой получки Роберт заметил, что один из продавцов его отдела ушел домой раньше срока<sup>27</sup>.

— Где Джон? — спросил он.

— Отправлен до конца дня домой... наказан за раздражительность, проявленную к покупателю, — сказал его напарник Билл, недавно победивший в конкурсе улыбок, а его фотографию вывесили на стене<sup>28</sup>. — Все равно что отправили в свою комнату без обеда. Завтра он вернется, но за ним будут пристально наблюдать еще несколько недель<sup>29</sup>.

В свои двадцать шесть Билл был уже пятилетним ветераном Nordstrom, «Звездой сервиса» и передовиком. У него явно имелись те редкие качества, что необходимы для успеха в Nordstrom.

— Наши покупатели заслуживают лучшего обращения, — объяснил он. — У меня для каждого найдется улыбка<sup>30</sup>.

Билл даже одевался почти исключительно в одежду Nordstrom и потому, вдобавок к победе в «Конкурсе улыбок», годом раньше победил в соревновании «Кто у нас самый норди»<sup>31</sup>. Однажды он целый день грелся в лучах славы, после того как директор магазина, под аплодисменты и поздравления коллег, публично зачитал письмо от счастливого покупателя с благодарностью в адрес Билла.

Билл любил свою работу и обычно приговаривал: «Где еще мне будут так хорошо платить и предоставлять столько свободы? Nordstrom — одно

---

\* Sales per hour — продажи в течение часа.

из немногих мест, где я чувствую, что принадлежу к чему-то особенному. Конечно, приходится вкалывать, но я этого не боюсь. Никто не указывает, что мне делать, и я знаю, что могу зайти так далеко, как подскажет мне моя преданность делу. Я чувствую себя предпринимателем»<sup>32</sup>.

Со ста другими сотрудниками Билла перевели из магазина Nordstrom на западном побережье страны в новый, на восточном побережье<sup>33</sup>. «Нам бы не хотелось, чтобы новый магазин открывали не-норди, даже если для этого необходимо ехать в другой конец страны», — объяснил он. Он описал волнующий день открытия: «Сотрудники аплодировали. Вошли клиенты и тоже стали аплодировать. Энергия и адреналин били через край — это была эмоциональная атмосфера «посмотрите, частью чего я являюсь», причастности к чему-то совершенно особенному»<sup>34</sup>.

Билл стал для Роберта образцом норди. Он рассказал, как ему довелось участвовать в тренинге по мотивации, на котором учили составлять поддерживающие мотивацию «утверждения», которые он потом повторял себе снова и снова: «Я горжусь тем, что я передовик». У Билла была цель стать директором магазина, поэтому он напевал себе под нос: «Мне нравится быть директором магазина Nordstrom... Мне нравится быть директором магазина Nordstrom... Мне нравится быть директором магазина Nordstrom»<sup>35</sup>.

Билл объяснил Роберту, что быть менеджером универмага Nordstrom непросто. Нужно раз в квартал публично объявлять о своих планах продаж. «Мистер Джон надевает свитер с большой буквой N на груди и разогревает публику. Потом объявляются планы продаж для каждого магазина, установленные тайным комитетом. Я слышал, что если менеджер магазина до этого заявил план продаж меньший, чем тот, что установлен этим комитетом, его освистывают, если больше — приветствуют аплодисментами»<sup>36</sup>.

Билл также служил превосходным ходячим справочником правил поведения компании. Будь осторожен в разговорах с посторонними, — предупреждал он. — Компания тщательно оберегает свои секреты и следит, какая информация выходит за пределы ее стен. Это идет с самого верха. Никого не касается, что у нас здесь происходит<sup>37</sup>.

— Кстати, — спросил Билл однажды вечером, когда они уже заканчивали работу, — ты знаешь, что у нас сегодня был «секретный покупатель»?

— Кто-кто?

— Секретный покупатель. Один из сотрудников Nordstrom, который делает вид, что пришел за покупками, а сам тайком оценивает твою

манеру поведения и качество обслуживания. Она сегодня подходила к тебе. Мне кажется, ты неплохо справился, но был слишком угрюмым. У тебя есть склонность хмуриться во время работы. Помни об улыбке, не хмурься. Твой хмурый вид может стать пятном в твоём личном деле<sup>38</sup>.

«Правило номер два, — подумал Роберт, — не хмурься, выгляди счастливым».

Следующие шесть месяцев Роберт чувствовал себя все более уютно. Очутившись однажды в семь утра на собрании отдела, где норди хором скандировали: «Мы номер один!» или «Мы хотим делать это для Nordstrom!»<sup>39</sup>, он вспомнил, что было написано о Nordstrom в справочнике «100 лучших компаний — работодателей Америки», а именно: «Если вам не нравится работать в атмосфере огромного энтузиазма, где люди все время перевозбуждены, эта работа не для вас»<sup>40</sup>. Он неплохо справлялся с работой — никогда не опускался ниже красной черты в списках SPH — но не более того. Ему так и не удалось получить рукопожатие от господ Джима, Джона и Брюса, он не стал передовиком и не попал в список звезд сервиса, и опасался, что когда-нибудь нахмурится при встрече с секретным покупателем или что получит негативный отзыв клиента. И что хуже всего, он понимал, что все больше отстает от людей, которые гораздо более норди, чем он. Они обладали правильными для Nordstrom качествами, а он — нет. Он просто сюда не вписывался.

Спустя 11 месяцев после начала работы Роберт ушел из Nordstrom. Через год, однако, он уже был начальником отдела в магазине другой компании. «Опыт работы в Nordstrom был очень полезным, но это не для меня, — объяснил он. — Я знаю, что некоторые мои друзья чувствуют себя там невероятно счастливыми; они очень любят свое дело. Вне всяких сомнений, Nordstrom — великая компания. Но мне там не место».

## «ОТТОРГНУТ, КАК ВИРУС!»

Перед началом исследования мы предполагали, что великие компании должны быть отличным местом работы (по крайней мере, лучше, чем компании сравнения). Однако выяснилось, что это не так — во всяком случае, не для всех. Вспомните, как Лора и Билл хорошо чувствовали себя в Nordstrom; для них это было чудесное место работы. Но Роберту так и не удалось полностью вписаться; для него Nordstrom оказался отнюдь не столь приятным местом. В Nordstrom хорошо работаете лишь тем, кто по-настоящему предан и хорошо подходит философии компании.

Это справедливо и для многих других успешных компаний. Если вы без восторга воспринимаете «Путь НР», вам там просто не место. Если вы не чувствуете себя уютно в атмосфере фанатичного служения покупателям в Wal-Mart, вам там делать нечего. Если вы не желаете быть «проктеризованы», то путь в Procter & Gamble вам заказан. Если вас не привлекают крестовые походы за качество (даже если вы работаете в кафетерии), то вам вряд ли понравится в Motorola и вы не сможете стать истинным «моторольцем»<sup>41</sup>. Если ставите под сомнение право личности на свободный выбор (покупку сигарет, например), вам едва ли будет хорошо в Philip Morris. Если вам не нравится навеянная мормонами пуританская атмосфера преданности сервису в Marriott, вам лучше держаться оттуда подальше. Если вы не можете принять идею «полезности», и «волшебства», и «пыльцы фей», и превратиться в «законченного фанатика»<sup>42</sup>, вряд ли вам понравилась бы работа в Диснейленде.

Оказалось, что атмосфера «душевного комфорта» и «мягкости» не нужна для создания великой компании. Эти компании гораздо более требовательны к сотрудникам, чем остальные, как с точки зрения результатов работы, так и с точки зрения приверженности идеологии.

**«ОБЛАДАЮЩИЙ** видением» и «успешный», как мы выяснили, не означает «мягкотелый» и «недисциплинированный». Совсем наоборот. Поскольку эти компании четко представляют, что они такое, чем занимаются и к чему стремятся, в них не находится места людям, которые не соответствуют и не желают соответствовать их стандартам.

Как-то в ходе собрания исследовательской группы один из наших помощников заметил: «Вступление в такую компанию напоминает вступление в какое-нибудь исключительно сплоченное общество или группу. Если ты в нее не вписываешься, лучше туда не лезть. Если ты готов влиться и посвятить себя принципам компании, тогда ты будешь удовлетворен и производителен — возможно, большего счастья в жизни и не надо. Если же нет, ты, вероятно, побарахтаешься, но будешь чувствовать себя неуютно и не на своем месте, и в конце концов придется уйти — отторгнут, как зловредный вирус. Двоякая ситуация: кто не с нами, тот против нас, третьего не дано. Почти как культ».

Наблюдение показалось нам настолько точным, что мы решили ближе познакомиться с понятием *культы* и посмотреть, правда ли, что великие компании больше, чем компании сравнения, имеют общего с культом. Нам не удалось найти общепризнанного определения культа в литературе; наиболее распространенным было следующее: культ — это объединение людей, характеризующихся чрезмерной преданностью какому-либо лицу, идее или предмету (что весьма характерно для многих великих компаний). Мы также не нашли универсально принятого перечня признаков, что отличают культ от некульта. Тем не менее мы все-таки выявили несколько общих тем, и, в частности, обнаружили четыре общие характеристики культов, которые более свойственны великим компаниям, чем компаниям сравнения <sup>43</sup>:

- страстная приверженность идеологии;
- обучение;
- жесткое соответствие;
- элитарность.

Сравним Nordstrom с Melville. Обратите внимание на тяжеловесный характер обучения в Nordstrom: начиная с интервью и заканчивая героическими историями, листками-напоминаниями на стенах, напеванием лозунгов и атмосферой всеобщего восторга. В Nordstrom заставили своих сотрудников писать друг про друга героические истории и вовлекать коллег и непосредственных руководителей в обучение. (Обычное дело для культа, при котором новички активно вовлекаются опытными сотрудниками.) Заметьте, что компания стремится принимать на работу молодежь, чтобы с юного возраста воспитывать ее в духе философии Nordstrom, продвигая вверх лишь тех, кто безупречно отражает ее идеологию. Строго соблюдаются жесткие стандарты соответствия — те, кто вписываются в Nordstrom, получают множество всевозможных благ (зарплата, награды и признание), а те, кто не подходит, получают немедленное подтверждение этого (отставание, штрафы, отметки в личном деле). Nordstrom проводит четкое разграничение между теми, кто «внутри» и «снаружи», а принадлежность к внутренней среде подается в виде причастности к чему-то элитному — еще один признак культа. Даже само словечко «норди» отдает культом. Нет никаких свидетельств, что Melville когда-либо в своей истории культивировала и поддерживала столь же откровенно и последовательно подобные приемы.

Nordstrom — яркий образец того, что мы назвали «культизмом» — набором приемов, создающих почти культовую атмосферу вокруг ключевой идеологии в истинно великих компаниях. Эти приемы помогают

решительно выявлять тех, кто не соответствует идеологии (при приеме на работу или в самом начале карьеры). Они также ведут к выработке лояльности и оказывают влияние на поведение оставшихся в компании сотрудников в соответствии с ключевой идеологией, последовательное и фанатичное на протяжении долгого времени.

*Пожалуйста, поймите нас правильно.* Мы не хотим сказать, что великие компании — это культы. Они похожи на культ, не будучи при этом культом. Термины «культизм» и «похожий на культ» способны вызвать самые разнообразные негативные ассоциации; они сильнее, чем просто «культура». Но просто сказать, что великая компания обладает культурой, значит не сказать ничего. У всех компаний есть культура! Здесь же мы имеем дело с чем-то более сильным, чем просто культура. Слова «культизм» и «культовый» скорее *описательные*, нежели *уничтожительные* или ставящие диагноз — термины для определения того набора приемов, который великие компании используют более последовательно, чем компании сравнения. Эти методы играют не последнюю роль в сохранении ключевой идеологии.

Анализ великих компаний и компаний сравнения приводит к следующим выводам (см. таблицу А.6 в приложении 3):

- В 11 из 18 пар в великих компаниях *более интенсивно* пользовались методами воспитания в духе ключевой идеологии, чем в компаниях сравнения\*.
- В 13 из 18 пар великие компании на протяжении своей истории демонстрируют *гораздо более жесткие требования соответствия* к сотрудникам («кто не с нами, тот против нас»), чем компании сравнения, — люди обычно либо хорошо вписываются в компанию и ее идеологию, либо не вписываются вообще.
- 13 из 18 случаев свидетельствуют о *большем элитаризме* (чувстве причастности к чему-то особенному, элитному) великих компаний.
- По всем трем измерениям в совокупности (элитаризм, жесткие требования, обучение) великие компании демонстрируют *большую, чем компании сравнения, склонность к «культизму» на протяжении своей истории* в 14 из 18 исследованных пар (в четырех случаях различия несущественны).

Следующие примеры — IBM, Disney и Procter & Gamble — показывают, как эти характеристики работают на развитие великих компаний.

---

\* По нашим наблюдениям, в великих компаниях в целом уделяют больше внимания обучению сотрудников, в отношении не только идеологической ориентации, но и в отношении профессиональных навыков и повышения квалификации.

## КАК ИВМ СТАЛА ВЕЛИКОЙ

Бывший СЕО Томас Уотсон — мл. назвал царившую в ИВМ в первой половине XX века атмосферу «культовой»<sup>44</sup>. В 1914 году, когда отец Уотсона (Томас Дж. Уотсон — старший) стал главой скромной, едва сводившей концы с концами компании, он сознательно пустился на поиски преданных фанатиков, которые составили бы его организацию\*. Уотсон завесил стены лозунгами: «Потерянное время не вернется», «Нет такого положения, как стояние на месте», «Мы должны всегда быть недовольны», «Мы продаем услуги», «О компании судят по ее сотрудникам». Он разработал строжайшие нормы поведения. Продавцы обязаны были носить темные деловые костюмы и выглядеть ухоженными, поощрялись браки (женатые люди, по мнению Уотсона, работали лучше и были более лояльны из-за необходимости обеспечивать семью), не поощрялось курение и запрещалось употребление алкоголя. Уотсон учредил систематические тренинги для новых сотрудников, предпочитал нанимать на работу восприимчивую молодежь и установил жесткие правила «карьерного продвижения изнутри». Позднее он придумал специальные загородные клубы ИВМ, в которых «айбиэмеры» общались бы преимущественно с другими «айбиэмерами», а не с посторонними людьми<sup>45</sup>.

Подобно Nordstrom, ИВМ стремилась создать героическую мифологию о сотрудниках, наилучшим образом соответствующих ключевой идеологии, и размещала их имена и фотографии — вкупе с описанием их героических поступков — в корпоративном печатном издании. Некоторые были даже удостоены написанных в их честь песен!<sup>46</sup> Как и в Nordstrom, в ИВМ подчеркивалось значение личной инициативы и усилий в контексте достижения коллективных целей.

К началу 1930-х годов ИВМ окончательно внедрила процесс обучения и создала вполне самостоятельную школу, предназначенную для подготовки будущих руководителей компании. В книге «Отец, сын и компания»\*\* Уотсон-мл. написал:

«Все в школе было призвано воспитывать лояльность, внушать энтузиазм и веру в идеалы, которые ИВМ видела как путь к успеху. На входной двери буквами в два фута высотой красовался наш повсеместный лозунг «ДУМАЙ»\*\*\*. Далее была гранитная лест-

---

\* Превосходное описание истории ИВМ дается в: Robert Sobel, IBM: Colossus in Transition (New York: Truman Talley Books, 1981).

\*\* Father, Son & Co.

\*\*\* Think.

ница, которая должна была придавать идущим по ней на занятия студентам соответствующий настрой»<sup>47</sup>.

Ветераны компании, облаченные в униформу IBM, обучали студентов, подчеркивая ценности IBM. Каждое утро, окруженные плакатами и лозунгами компании, студенты стоя распевали «Песни IBM», среди которых был и гимн США («Звездно-полосатое знамя»), а на первой странице — гимн самой IBM: «Всегда вперед»<sup>48</sup>. Айбиэмеры пели<sup>49</sup>:

*Плечом к плечу, рука в руке,  
Бесстрашные друзья,  
Шагают люди IBM  
В далекие края.*

Хотя со временем в IBM отказались от пения корпоративных песен, но сохранилось интенсивное идеологическое обучение и система социализации. Вновь принятым сотрудникам предстояло вызубрить «три основных принципа» (см. предыдущую главу) и пройти обучение корпоративной философии наравне с профессиональным обучением. Их также обучали уникальному, отражавшему культуру компании языку («диалект IBM») и требовали постоянной демонстрации профессионализма IBM. В 1979 году компания закончила строительство Центра управленческого развития, разместившегося на площади в 26 акров\*, который, по признанию самой IBM, «пока не попадешь в учебный класс, скорее напоминал монастырь»<sup>50</sup>.

Описание IBM в справочнике «Лучшие компании-работодатели Америки» за 1985 год гласило, что IBM «исповедует свои принципы с религиозным пылом... В результате она полна пылких верующих. (Если вы не пылки, вам может быть неудобно...) Некоторые сравнивают порядки в IBM с религиозным орденом или армией... Если вы понимаете, как устроен Корпус морской пехоты, вы поймете IBM... Для того чтобы выжить, вам придется поступиться частью своей личности». Wall Street Journal в одной из статей за 1982 год писал, что культура IBM «настолько проникает в вашу душу, что, как выразился один из [бывших] сотрудников с девятилетним стажем, «расставание с компанией похоже на эмиграцию»<sup>52</sup>.

На протяжении всей истории (по крайней мере, к моменту написания этой книги) IBM поддерживала суровые стандарты соответствия своей идеологии. Бывший вице-президент по маркетингу Бак Роджерс так высказался в книге «Путь IBM»<sup>\*\*</sup>:

---

\* 1 акр равен 0,39 га.

\*\* Buck Rodgers, The IBM Way.

«IBM начинает пропитывать своих сотрудников своей... философией еще до того, как они приступают к работе, на самом первом собеседовании. Для некоторых «внушение» звучит как «промывка мозгов», но я не думаю, что в этом есть что-то плохое... Каждому, кто хочет работать в IBM, говорят: “Посмотрите, вот как мы делаем бизнес... У нас имеются некие конкретные соображения по этому поводу, и если вы будете у нас работать, мы научим вас, как обращаться с клиентами. Если наше отношение к обслуживанию клиентов несовместимо с вашим, мы расстанемся — и чем быстрее, тем лучше”»<sup>53</sup>.

Элитаризм также проходит через всю историю компании. Еще в далеком 1914 году, задолго до того, как IBM приобрела национальный статус, Уотсон-ст. задался целью придать ей имидж особого, элитного места для работы. «В любом бизнесе нельзя достичь успеха, — увещевал он, — без веры в то, что это величайший бизнес на земле»<sup>54</sup>. Вспомним, сколь ощутимо он подкрепил свое элитаристское отношение сменой названия с невзрачного Computing Tabulating Recording Company на International Business Machines Corporation. В 1989 году, три четверти века спустя после того, как Уотсон-ст. инициировал самоопределение компании как элитарной и особенной организации, круг замкнулся на Уотсоне-мл., который высказал ту же идею в эссе «IBM: Особенная компания»\*, посвященном 75-летию компании:

«Если думать, что мы работаем в обыкновенной компании, то мы и будем обыкновенной компанией. Надо уяснить, что IBM — особенная. Как только вы осознаете это, не так уж трудно мобилизовать свои силы и сделать так, чтобы это так и было на самом деле»<sup>55</sup>.

Не стала ли культовая атмосфера IBM и жесткая приверженность трем основным принципам причиной трудностей, которые IBM испытывала в начале 1990-х? Был ли культизм главной проблемой, из-за которой IBM с трудом приспособлялась к драматическим переменам в компьютерной индустрии? Доказательств этого не находится. IBM демонстрировала культизм в 1920-е, и тем не менее успешно адаптировалась к резким изменениям в сфере автоматизированных расчетов. Компания продолжала оставаться культовой в 1930-е и, однако, сумела приспособиться к обстоятельствам Великой депрессии, не уволив ни единого сотрудника. Она поддерживала культуру, похожую на культ, в 1950-е и 1960-е годы

---

\* IBM: A Special Company.

**IBM** добивалась наибольших успехов и демонстрировала наилучшие способности приспосабливаться к меняющемуся миру в те периоды, когда ее культура проявлялась наиболее ярко.

и все-таки сумела достойно отреагировать на появление компьютеров — возможно, самый резкий перелом в своей истории. IBM все еще сильно напоминала секту в начале 1980-х, но — не в пример многим консервативным компьютерным компаниям — адаптировалась к революции в области персональных компьютеров и стала ведущим игроком на рынке. Скорее уж, культура IBM, ее фанатичная преданность своим ключевым ценностям, дали слабину, когда компанию ждали неприятности.

Оппонент IBM — Burroughs демонстрировала малую толику того культизма, который мы видели у IBM. Не было центра обучения сотрудников Burroughs, где бы их «пропитывали» корпоративными ценностями. Мы не обнаружили свидетельств того, что компания стремилась применять жесткие стандарты соответствия ключевой идеологии или рассматривала себя как элитную, особенную. IBM обладала ясным самоопределением, сколь бы ни было оно похоже на культ, а Burroughs — нет. При этом IBM постоянно опережала Burroughs в критические моменты развития отрасли, несмотря на то, что Burroughs имела лучшую стартовую позицию.

## МАГИЯ WALT DISNEY

Подобно IBM и Nordstrom, Walt Disney Company широко применяла обучение, жесткие стандарты соответствия и элитаризм как основные инструменты сохранения ключевой идеологии.

Disney требует от каждого сотрудника — независимо от уровня или поста — посещать курсы для новичков (известные как «Традиции Диснея»), которые проводятся на факультете Университета Диснея, занимающегося воспитанием и обучением<sup>56</sup>. Курсы составлены таким образом, чтобы «новые члены команды Disney были ознакомлены с нашими традициями, философией, организацией, и тем, как мы ведем бизнес»<sup>57</sup>.

Компания уделяет особое внимание тщательному отбору и воспитанию сотрудников тематических парков. Потенциальные новобранцы — даже те, кому предстоит мыть полы, — проходят как минимум два собеседования с двумя разными интервьюерами.<sup>58</sup> (В 1960-е в Disney также проводили психологическое тестирование.)<sup>59</sup> Мужчины с растительностью

на лице и женщины с длинными серьгами и чрезмерным макияжем не имели шансов на успех; Disney установила строгий стандарт внешнего вида<sup>60</sup>. (В 1991 году персонал Диснейленда объявил забастовку, протестуя против стандарта внешнего вида; компания уволила зачинщика забастовки и оставила правила без изменений.)<sup>61</sup> Даже в начале 1960-х в Disneyland действовали строгие стандарты соответствия при найме на работу. Ричард Шикель в книге «Версия Disney»\* (1967) описывал сотрудников парка:

«У них довольно стандартный внешний вид. Девушки, в основном скромные блондинки с голубыми глазами, смотрятся так, словно сошли с рекламы калифорнийской спортивной одежды и собираются стать добропорядочными мамашами и жить за городом. Юноши... все пышущие здоровьем, типичные американцы, из той разновидности бессодержательных вежливых мальчиков, которых твоя матушка вечно ставила тебе в пример»<sup>62</sup>.

Все вновь принятые на работу в Disneyland посещают многодневный тренинг, на котором их быстро обучают новому языку:

сотрудники — это «члены актерского ансамбля»;

клиенты — «приглашенные звезды»;

посетители — «зрители»;

рабочая смена — «шоу»;

работа — «роль»;

должностная инструкция — «сценарий»;

униформа — «костюм для роли»;

отдел кадров — «агентство по подбору актеров»;

быть на работе означает «быть на сцене»;

быть вне работы означает «быть за кулисами».

Особый язык помогает поддерживать необходимый настрой, который компания создает посредством тщательно составленных профориентационных семинаров, проводимых хорошо подготовленными «тренерами», которые натаскивают новых «членов труппы» на предмет диснеевских персонажей, истории, мифологии и постоянно поддерживают скрытую за всем этим идеологию.

Семинары проводятся в специально оформленных учебных классах, оклеенных фотографиями основателя компании Уолта Диснея и наиболее известных ее персонажей (Микки-Маус, Белоснежка и семь гномов). По словам Тома Питерса, это делается, чтобы «создать иллюзию, будто Уолт лично присутствует в комнате, приветствуя новых сотрудников

---

\* Richard Schickel, The Disney Version.

в своих владениях. Цель — сделать так, чтобы они чувствовали себя полноправными участниками действия»<sup>64</sup>. Сотрудники читают университетские учебники, в которых содержатся такие высказывания: «В Диснейленде можно устать, но никогда не бывает скучно, и каким бы трудным ни выдался денек, мы все равно счастливы. У вас должна быть искренняя улыбка. Она должна исходить изнутри... Если больше ничто не помогает, вспомните, что вам платят за улыбчивость»<sup>65</sup>.

После семинаров в классе каждый новичок прикрепляется к опытному сотруднику, который помогает ему освоиться и вникнуть в нюансы конкретной работы. В Disney действуют жесткие стандарты поведения, требуя от членов труппы как можно быстрее избавиться от тех своих повадок, что не укладываются в сценарий<sup>66</sup>. Журнал *Training* отмечал: «В жизни нового сотрудника распisan каждый шаг. Первые дни после профориентации заполнены подгонкой костюмов (униформы), разучиванием сценария, репетициями и общением с другими актерами. И все эти мероприятия так же хорошо продуманы и обставлены, как и любое другое представление для посетителей парка»<sup>67</sup>.

Фанатичное соблюдение имиджа и идеологии Disney особенно отчетливо заметно в тематических парках, но простирается далеко за их пределы. Все сотрудники обязаны посещать семинар «Традиции Диснея». Студент MBA Стэнфордского университета, который провел лето в Disney, изучая вопросы финансового анализа и стратегического планирования, заметил:

Тренер: В каком бизнесе мы работаем? Все знают, что McDonalds делает гамбургеры. Чем занимается Disney?

Новый сотрудник: Disney приносит людям счастье.

Тренер: Именно! *Она приносит людям счастье*. Не важно, кто они, на каком языке говорят, чем занимаются, откуда приехали, какой у них цвет кожи и т. п. Наша задача — сделать их счастливыми... Вас не наняли на работу. Вы назначены на роль в нашем шоу<sup>63</sup>.

«Магия взглядов Уолта ощущается с самой первой минуты пребывания в Walt Disney Company... В университете Диснея, используя видеофильмы и «пыльцу фей», Уолт делился своими мечтами. Архивы компании бережно хранят историю Уолта для членов труппы. После семинара я остановился на пересечении

Микки-авеню и Очарованной дороги\* и нутром ощутил волшебство, сентиментальность, историю. Я верил в мечту Уолта и разделял эту веру с другими сотрудниками организации»<sup>68</sup>.

Никто из сотрудников не мог цинично или грубо отозваться об идеале «благотворного влияния компании на общество» и остаться безнаказанным<sup>69</sup>. В корпоративных публикациях постоянно используются слова «особый», «отличающийся», «уникальный», «волшебный». Даже годовые отчеты акционерам сдобрены такими выражениями, как «мечты», «радость», «волнение», «удовольствие», «воображение», «волшебство — суть Disney»<sup>70</sup>.

Большая часть происходящих в Disney событий скрыта от посторонних глаз, что только добавляет загадочности и элитарности образу компании — лишь тем, кто глубоко предан, кто находится «внутри», удастся заглянуть за кулисы и увидеть, как вертятся «волшебные» колесики и винтики. Лишь единицам (и то под подписку о неразглашении), дозволяется наблюдать за созданием образов диснеевских героев. Авторы, пишущие о Disney, сталкивались с привратниками, яростно защищавшими секреты «Волшебного королевства». «Disney — исключительно закрытая компания, — написал один из журналистов. — За все годы, что я пишу об американском бизнесе, мне не приходилось сталкиваться с таким параноидальным контролем информации»<sup>71</sup>.

Тщательный отбор и обучение сотрудников в Disney, ее одержимость секретностью и контролем над информацией, культивирование мифов и образа чего-то, не похожего на других и важного для жизни каждого ребенка на Земле, — все это способствовало созданию культовой атмосферы, которая распространялась на всех. Один из преданных клиентов, увидев однажды в магазине слегка выцветшую куклу одного из персонажей, с негодованием воскликнул: «Если бы дядюшка Уолт увидал такое, он бы со стыда сгорел»<sup>72</sup>.

Изучая Disney, порой трудно не забыть, что это корпорация, а не какая-нибудь общественная или религиозная организация. В книге «Принц Волшебного королевства»\*\* Джо Фаулер писал:

«Это не история компании. Это история беззаветной борьбы за идеи, ценности и надежды, за которые мужчины и женщины были готовы отдать жизнь; ценности, порой такие эфемерные, что некоторые могли бы посчитать их глупыми; ценности, такие

---

\* Mickey Avenue, Dopey Drive — улицы в Диснейленде.

\*\* Joe Fowler, Prince of the Magic Kingdom.

глубокие, что становятся примером для людей, посвятивших карьеру их воплощению. Вот что впечатляет в названии Disney: оно никого не оставляет равнодушным... Неважно, был Уолт Дисней гением или шарлатаном, лицемером или образцом для подражания, беспринципным торгашом или любимым папочкой для многих поколений ребятишек»<sup>73</sup>.

Основоположителем культовой идеологии компании действительно можно считать Уолта Диснея, который предпочитал рассматривать свои отношения с сотрудниками как отношения между отцом и детьми<sup>74</sup>. Он ожидал полной преданности и требовал безупречной лояльности к компании и ее ценностям. Преданный и — прежде всего — лояльный диснеит имел право совершить «честную» ошибку и получал второй (иногда, третий, четвертый и т. д.) шанс<sup>75</sup>. Пренебрежение священной идеологией или демонстрация нелояльности расценивались как грехи, каравшиеся немедленным и бесцеремонным выдворением. По свидетельству биографа Уолта Диснея Марка Элиота, «когда у кого-либо в присутствии Уолта Диснея в компании, где были дамы, случайно срывалось с языка слово из четырех букв\*, результатом всегда было немедленное увольнение, невзирая на то, какие последствия для работы это могло повлечь»<sup>76</sup>. Когда мультипликаторы компании в 1941 году объявили забастовку, Уолт чувствовал себя преданным своими сотрудниками, а профсоюз считал не столько организацией, обладающей экономической силой, сколько инородным телом в подконтрольной ему «семье» верных диснеитов<sup>77</sup>.

Уолт обладал страстью к порядку и контролю, которая воплотилась в практические механизмы поддержания духа Disney. Требования к внешнему виду сотрудников, процессы найма и обучения, фанатичное внимание к малейшей детали внешнего облика компании, забота о секретности, строгие правила соблюдения непорочного имиджа каждого персонажа — все это следствие стремления Уолта держать Disney Company в ежовых рукавицах ключевой идеологии. Вот как он сам описал корни этих процессов в Disneyland:

«В первый год я сдавал парковку в аренду, пользовался услугами охранного агентства и тому подобное. Но скоро я осознал свою ошибку. Привлекая посторонних людей, я не мог добиться желаемой атмосферы гостеприимства. Поэтому теперь мы сами нанимаем и обучаем каждого сотрудника. К примеру, я твержу нашей охране, что они не должны считать себя полицейскими.

---

\* Одно из четырех 4-буквенных слов, которыми исчерпывается англоязычный мат.

Они здесь для того, чтобы помогать людям... Стоит лишь установить правила, как все идет как по маслу»<sup>78</sup>.

Это точно. Несмотря на все невзгоды после смерти Уолта, компания никогда не отступала от ключевой идеологии, в значительной степени благодаря заложенным им действенным механизмам. Когда в 1984 году Майкл Айзнер и его новая команда пришли к власти, тщательно сохраняемая сердцевина стала залогом возрождения компании в следующем десятилетии.

Columbia Pictures, напротив, не имела ни ключевой идеологии, ни механизмов ее сохранения после смерти Кона в 1958-м. Часовой механизм Уолта, возможно, не был совершенным, но у него была ключевая идеология и механизмы (пусть и напоминающие культ) для ее защиты. Кон их не имел. Disney в конце концов воспряла после смерти Уолта и осталась независимой организацией, построенной на его наследии; Columbia Pictures прекратила существование в качестве независимой компании.

## ПОЛНОЕ ПОГРУЖЕНИЕ В PROCTER & GAMBLE

На протяжении всей своей истории P&G широко применяла обучение, жесткие стандарты соответствия сотрудников и элитаризм для защиты ключевой идеологии. Компания давно разработала методы скрупулезного отбора потенциальных сотрудников, нанимает молодых людей на позиции начального уровня, тщательно подгоняя их под свои стандарты поведения и мышления, избавляясь от неугодных и доверяя высшие и средние посты только самым лояльным, тем, кто вырос в P&G. Справочник «Сто лучших работодателей Америки» отмечает:

«Конкуренция за место в P&G жесточайшая... Когда новобранцы подписывают контракт, они, наверное, ощущают себя принятыми в религиозный орден, а не в компанию... Никто и никогда не приходит в P&G на среднюю или высшую позицию с опытом, полученным в другой компании. Такого просто не бывает. Здесь приходится карабкаться по служебной лестнице в буквальном смысле этого слова...<sup>79</sup> Таков образ действий P&G, и если вы не овладели им, или, по крайней мере, не способны чувствовать себя более-менее комфортно, вы не будете там счастливы, не говоря уже о том, чтобы добиться успеха»<sup>80</sup>.

Обучение бывает формальное и неформальное. P&G принимает новых сотрудников в компанию, сопровождая это тренингом и ориентирующими семинарами, требует изучения ее официальной биографии

«Взгляд в завтра» (также известной как «Библия»), в которой компания называется «неотъемлемой частью национальной истории» с «духовным наследием» и «неизменным характером... который зиждется на этических и моральных принципах, многократно повторяющихся основателями, так что эти принципы стали их бессмертным наследием»<sup>81</sup>. Внутренние печатные издания компании, высказывания руководителей и учебные материалы по профориентации уделяют большое внимание традициям, истории и ценностям P&G<sup>82</sup>. Сотрудники завода в городе Айворидейле не могут не замечать «Мемориал Айворидейла» — выполненное в полный рост мраморное изваяние Уильяма Купера Проктера, внука одного из основателей компании Уильяма Проктера, на постаменте которого начертаны слова: «Он прожил жизнь благородно и просто, веруя в Господа и в высокое достоинство, присущее его товарищам»<sup>83</sup>.

У новобранцев, в особенности в сфере бренд-менеджмента (ключевая функция в компании), почти все время немедленно заполняется общением или работой со старыми членами «семьи», которые передают им знания о ценностях и методах работы P&G. Относительная изолированность городка, в котором расположена компания (Цинциннати), обеспечивает чувство полной погруженности сотрудников в жизнь P&G. «Попадая в этот странный город, вы весь день работаете, потом всю ночь пишете план работы, а затем в том же самом кругу общения проводите выходные», — писал один из бывших «студентов» P&G<sup>84</sup>. Предполагается, что «проктеристы» должны общаться исключительно между собой, посещать одни и те же клубы, молиться в тех же церквях и жить по соседству<sup>85</sup>.

P&G издавна применяет принципы оплаты в зависимости от возраста и стажа, что лишь сильнее привязывает сотрудников<sup>86</sup>.

- В 1887-м P&G разработала программу участия сотрудников в прибылях компании — старейшую в своем роде в американской промышленности.
- В 1892-м P&G учредила план участия сотрудников в акционерном капитале компании — один из первых в своем роде.
- В 1915-м компания одной из первых ввела в действие обширную программу страхования жизни, здоровья и пенсионного обеспечения сотрудников.

Эти программы использовались не только для поощрения работников, но чтобы оказывать влияние на их поведение, формировать приверженность и поддерживать жесткие требования соответствия. Одна из внутренних публикаций компании рассказывает, как эти цели достигались посредством самой первой программы участия в прибылях:

«[Уильям Купер Проктер] заключил, что сотрудники, безразличные к необходимости более упорного труда, должны быть лишены своей доли в прибылях компании в пользу более сознательных. Поэтому он разработал классификацию из четырех уровней, основываясь на степени сознательности сотрудников, которая успешно помогала [поддерживать необходимый настрой]»<sup>87</sup>.

Поощряя приобретение акций по программе соучастия сотрудников в акционерном капитале, компания добивалась высокого уровня заинтересованности. В конце концов, можно ли придумать лучший способ добиться от сотрудников «вживания» в организацию, чем заставить их в буквальном смысле влить в эту организацию свои заработанные потом и кровью деньги? В 1903 году в целях дальнейшего усиления процесса «вживания» P&G поставила участие сотрудников в прибылях в зависимость от степени участия в приобретении акций.

«Участие в прибылях [с этих пор] должно быть привязано к участию сотрудников в акционерном капитале. Для того чтобы рассчитывать на долю прибыли, сотрудник должен выкупить акции компании на сумму, эквивалентную его годовой зарплате, исходя из текущей стоимости акций (курсив наш), с возможностью рассрочки оплаты на несколько лет, при этом минимальный платеж не должен быть ниже 4% годового заработка. Одновременно компания направляла 12% годовой зарплаты сотрудников на приобретение этих акций»<sup>88</sup>.

К 1915 году 61% сотрудников владели акциями компании, выказывая таким образом свою приверженность P&G. На протяжении своей истории P&G использовала мириады действенных инструментов по формированию желаемого настроения сотрудников, начиная от строгих правил относительно внешнего облика и планировки помещений, не оставлявшей шансов на уединение, заканчивая знаменитым правилом «одностраничного доклада»\*, которое способствовало оптимизации стиля общения.

Жесткие требования к сотрудникам распространяются на всю компанию, повсеместно, во всех странах и в любых культурах. Бывший сотрудник, пришедший в P&G сразу после бизнес-школы и работавший в Европе и Азии, вспоминал: «Культура Procter одинакова в любом уголке земли. Направляя меня на работу за границу, мне недвусмысленно дали

---

\* Любой документ не должен по размеру превышать одну страницу, не считая приложений. В целом правило соблюдалось, хотя некоторым «проктеристам» на самом деле доводилось встречать и более длинные документы.

понять, что прежде и превыше всего я должен приспособиться к культуре P&G, и лишь потом — к национальной культуре. Принадлежать P&G — это все равно что быть представителем отдельной нации»<sup>89</sup>. На совещании 1986 года CEO Джон Смэйл высказался в том же ключе:

«Сотрудники P&G во всем мире связаны тесными узами. Невзирая на культурные и личностные различия, они говорят на одном языке. Где бы мне ни встретились наши сотрудники — в отделе продаж в Бостоне, в отделе разработки продуктов в Техническом центре в Айворидейле, в исполнительном комитете в Риме — я чувствую, что говорю с людьми одного склада, которых я знаю, которым я доверяю. С людьми Procter & Gamble»<sup>90</sup>.

Подобно Nordstrom, IBM и Disney, P&G выказала исключительную заботу о секретности и контроле за информацией. Менеджеры постоянно увещевают, ругают или наказывают сотрудников за работу во время авиаперелетов, использование именных карточек (которые могут выдать их принадлежность к компании) для идентификации багажа или обсуждение вопросов, связанных с P&G, в общественных местах. В 1991 году документ, определявший порядок получения опционов руководителями компании, гласил, что если сотрудником будет допущено разглашение какой-либо информации о P&G, он будет лишен опциона<sup>91</sup>.

Дух секретности укрепляет культивируемый на протяжении всей истории элитаризм P&G. Люди гордятся принадлежностью к организации, которая называет себя «особенной», «великой», «блестящей», «высоко моральной», «дисциплинированной», «уникальной», полной «лучших людей», «обществом»<sup>92</sup>. Говоря об особенно сложном проекте, менеджер компании заметил: «Из того, что я видел [во время реализации проекта], главное — люди гордились тем, что они лучшие»<sup>93</sup>.

Контраст между P&G и Colgate не столь разителен, как между Nordstrom и Melville, IBM и Burroughs или Disney и Columbia. До 1900-х Colgate уделяла большое внимание поддержанию патерналистской культуры вокруг семейных ценностей компании<sup>94</sup>. Но за последние 60 лет нам не удалось обнаружить свидетельств столь же тщательной процедуры отбора или таких же жестких требований соответствия к новым сотрудникам, а равно и подобного уровня воспитания сотрудников в духе компании и руководящих принципов ее основателей. Если P&G всегда определяла себя в терминах ключевой идеологии и исторического наследия, подчеркивая свою «уникальность» и «особенность», то Colgate была склонна сравнивать себя с P&G. Последняя ощущала себя «элитой из элит», а Colgate постепенно стала «следующей за P&G» и стремится стать «второй P&G»<sup>95</sup>.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Мы не пропагандируем (и даже не описываем) образцы поведения, характерные скорее для «Народного храма» Джима Джонса, «Ветви Давидовой» Дэвида Кореша или преподобного Сан-Мён Муна и его «Церкви унификации»\*. Необходимо понимать, что, в отличие от многих религиозных сект или общественных движений, часто создаваемых вокруг харизматичного лидера («культ личности»), великие компании строят нечто наподобие культа *вокруг своей идеологии*. Вспомним, как Nordstrom создала атмосферу почти фанатичного почитания своих ключевых ценностей и мощную мифологию героического обслуживания покупателей, не требуя раболепия по отношению к конкретному лидеру. То рвение, с которым Disney защищала свои ценности, пережило Уолта Диснея и продолжает существовать нетронутым десятилетия после его кончины. P&G остается ревностным приверженцем своих принципов на протяжении 150 лет и 9 поколений высших руководителей. Культ отдельной личности есть сообщение времени; создание среды, укрепляющей приверженность ключевой идеологии, является созданием часов.

**СМЫСЛ** этой главы не в том, чтобы стремиться к созданию культа личности. Это как раз последнее, что следует сделать.

Смысл скорее в том, чтобы создать организацию, которая бы при помощи конкретных, специфических методов ревностно оберегала свою ключевую идеологию. Великие компании вкладывают свою идеологию в *действенные* механизмы, способные последовательно оказывать усиливающееся воздействие. Они воспитывают людей, налагают жесткие стандарты соответствия и вселяют чувство принадлежности к чему-то особенному при помощи таких конкретных инструментов, как:

- тренинги (идеологические и практические), обучающие таким вещам, как ценности, нормы, история и традиции;
- внутренние университеты и учебные центры;
- общение с коллегами и непосредственными наставниками на работе;

---

\* Религиозные секты и их лидеры. Jim Jones (People's Temple), David Koresh (Branch Davidians), Reverend Sun Myung Moon (Unification Church).

- строгая политика служебного роста — наем молодых, продвижение изнутри, формирование образа мыслей сотрудника с юных лет;
- воздействие всепроникающих мифов «трудового героизма» и корпоративных примеров для подражания (например, отзывы потребителей о героизме, мраморных монументов);
- единый язык и терминология («члены труппы», «моторольцы»), которые поддерживают определенный образ мыслей и усиливают ощущение принадлежности к группе избранных;
- корпоративные гимны, приветствия, лозунги, клятвы, призванные усилить приверженность делу;
- тщательный отбор при найме и в первые годы трудовой деятельности;
- критерии вознаграждения и продвижения, тесно привязанные к корпоративной идеологии;
- награды, конкурсы, знаки общественного признания тем, кто проявляет большие усилия, чтобы соответствовать идеологии. Ощутимые и видимые наказания идеологических отступников;
- Терпимость к «честным» ошибкам, которые не идут вразрез с идеологией («не грехи»). Строгое наказание или увольнение за нарушение идеологии («грехи»);
- механизмы «вживания» (вложения финансов и времени);
- празднования, усиливающие успехи, чувства причастности и особеннности;
- планировка цехов и помещений, поддерживающая нормы и идеалы;
- постоянное письменное и устное акцентирование корпоративных ценностей, наследия и ощущения принадлежности к чему-то уникальному.

## Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс

Не кроется ли в монолитных, культовых идеологиях опасность? Разве они не приводят к групповщине и застою? Не вымывают ли такие культуры талантливых? Разве они не душат творчество и разнообразие, не препятствуют переменам? Наш ответ: да, такие культуры могут нести подобную опасность, если они не дополняются другой составляющей принципа инь-ян. *Культовые идеологии, нацеленные на сохранение сути, необходимо уравновешивать за счет огромной дозы стимуляции прогресса.* В великой компании эти тенденции следуют рука об руку, укрепляя друг друга.

Идеология, похожая на культ, в действительности в состоянии *усилить* способность компании преследовать БИХАГи как раз потому, что

она создает чувство причастности к элитной организации, способной на любые великие дела. Культовое самоощущение IBM в изрядной степени способствовало ее способности поставить на IBM 360. Похожая на культ вера в свою особую роль в мире усилила способность Disney запустить такие радикальные БИХАГи, как Disneyland и Центр EPCOT. Не будь Boeing предана своему имиджу организации, сотрудники которой «живут, дышат, едят и спят с тем, чем занимаются», едва ли бы ей удалось успешно реализовать проекты 707 и 747. Без почти фанатической веры Sony в свою уникальность и особое предназначение компания вряд ли решилась бы на смелые эксперименты с транзисторами в 1950-е. Культовая приверженность Merck своей идеологии создавала у сотрудников ощущение принадлежности к совершенно особой организации — во многом благодаря такому настрою удалось предпринять все необходимые усилия, чтобы стать ведущей фармацевтической компанией мира.

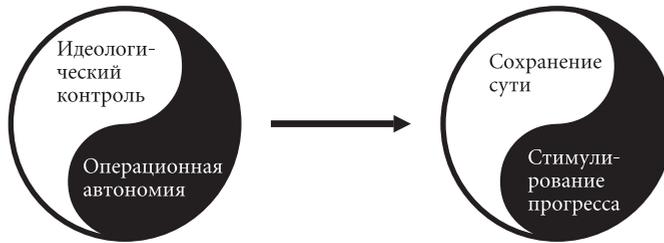
Более того, важно понимать, что идеология вполне может быть культом инноваций, или культом соперничества, или культом перемен. Это даже может быть культ шутовства. Мы не в состоянии ничем иным объяснить действия руководителей Wal-Mart, возглавлявших орущую толпу сотрудников на празднике компании, которые неистово орали: «Первая буква W! Вторая буква A! Третья буква L! Теперь тильда! (Сотрудники крутят бедрами и извиваются.)\* Четвертая буква M! Пятая буква A! Шестая буква R! Седьмая буква T! Что получилось? Wal-Mart! Что получилось? Wal-Mart! Кто здесь самый главный? ПОКУПАТЕЛЬ!»<sup>6</sup>

Монолитность идеологического культа и разнообразие вполне в состоянии сосуществовать. Многие самые культовые компании имеют репутацию лучших работодателей для женщин и меньшинств. Merck, например, давно уже известна своими программами равных возможностей. В Merck многообразие является формой прогресса, которая удачно дополняет ее суть. Для Merck не важен цвет вашей кожи, рост, вес или пол — при условии, что вы разделяете ее верования.

## ИДЕОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ / ОПЕРАЦИОННАЯ АВТОНОМИЯ

Являя классический пример того, как «гениальность И» побеждает «тиранию ИЛИ», великие компании налагают жесткий идеологический контроль и одновременно обеспечивают широкую операционную

\* Give me a W!.. Give me a squiggle! («Теперь тильда!»); squiggle также означает «извиваться», поэтому при слове «тильда» (которая в данном случае заменила дефис в слове Wal-Mart для лучшей изобразительности) сотрудники виляют бедрами.



автономию, поощряющую инициативность. Несмотря на культовую атмосферу, общим свойством великих компаний является большая, чем в компаниях сравнения, децентрализация и операционная самостоятельность<sup>97</sup>. *Идеологический контроль* помогает сохранять суть, в то время как *операционная автономия* стимулирует прогресс.

Вспомним инструкцию для сотрудников Nordstrom размером в одну страницу. Компания требует поведения, соответствующего ключевой идеологии, и предоставляет колоссальную свободу действий. Когда Джим Нордстром посещал Стэнфордскую бизнес-школу и его спросили, как будет вести себя сотрудник компании, если покупатель потребует возврата денег за явно ношенный костюм, он ответил:

«Не знаю. Но я уверен в том, что, как бы ни поступил сотрудник, покупатель почувствует, что с ним обошлись пристойно. Потребуется ли для этого принять товар обратно, зависит от конкретной ситуации, и мы стремимся наделить каждого сотрудника широкой свободой принятия подобных решений. Мы считаем наших людей профессионалами. Им не нужны правила. основополагающие принципы — да, но не правила. Чтобы выполнить свою работу, они имеют право сделать все что угодно, при условии, что эти действия отвечают нашим основным ценностям и стандартам».

Nordstrom напоминает Корпус морской пехоты США — такой же сплоченный, дисциплинированный, хорошо управляемый организм, в котором нет места тем, кто не может или не желает подчиняться идеологии. *Все же, как это ни парадоксально, люди без инициативы и предпринимательских инстинктов имеют столь же мало шансов на выживание в Nordstrom, как и те, которые не разделяют ее идеологию.* То же самое справедливо и для других идеологически жестких компаний, таких как 3M, J&J, Merck, HP и Wal-Mart.

Все это означает, что жесткий культ идеологии в действительности позволяет компании предоставлять людям свободу эксперимента, изменения, адаптации, и — превыше всего — действия.

# ПОПРОБУЙТЕ ВСЁ, ОСТАВЬТЕ ТО, ЧТО РАБОТАЕТ



Мне кажется гораздо более удовлетворительной мысль, что инстинкты [хорошо приспособленных видов] являются не специально дарованными или созданными, но небольшими следствиями одного общего закона, обуславливающего развитие всех живых существ, а именно: размножения, разнообразия, выживания сильнейших и гибели слабых.

Чарльз Дарвин.  
Происхождение видов. 1859<sup>1</sup>

Наша компания и впрямь *спотыкалась* о некоторые из своих новых товаров. Не стоит забывать, что нельзя наткнуться на что-либо, стоя на месте.

Ричард П. Карлтон,  
бывший CEO 3M Corporation, 1950<sup>2</sup>

Самым важным нашим продуктом являются неудачи.

Р. У. Джонсон,  
бывший CEO Johnson & Johnson, 1954<sup>3</sup>

**И**сследуя историю великих компаний, мы были поражены тем, как часто они предпринимали свои лучшие шаги не в результате детального стратегического планирования, а скорее в ходе эксперимента, методом проб и ошибок, положившись на обстоятельства, и — в буквальном смысле — случайно. То, что впоследствии выглядит как блестящая стратегия, зачастую являлось лишь остаточным эффектом ситуативного эксперимента и «преднамеренной случайности». Рассмотрим следующие примеры: Johnson & Johnson, Marriott и American Express.

## **Johnson & Johnson: случайный переход в сегмент потребительских товаров**

В 1890 году J&J, в основном занимавшаяся поставками антисептической марли и пластырей, получила письмо от врача, который жаловался на раздражение кожи пациента после применения определенного пластыря. Фред Килмер, тогдашний директор по исследованиям, немедленно отреагировал на жалобу, направив врачу посылку с итальянским тальком, успокаивающе действующим на кожу. Затем он убедил компанию вкладывать маленькую баночку талька в стандартную упаковку некоторых товаров. К удивлению J&J, очень скоро потребители стали спрашивать все больше именно талька. J&J отреагировала на это созданием отдельного продукта Johnson's Toilet and Baby Powder\*, который стал знаменит во всем мире. В соответствии с официальной историей J&J, «компания стала заниматься детскими присыпками совершенно случайно»<sup>4</sup>. Что еще более существенно, компания так совершила маленький шаг вперед, который впоследствии разросся до значительного стратегического смещения в область потребительских товаров — «случайность», которая со временем стала приносить 44% всех доходов J&J и оказалась так же важна для ее роста, как медицинские поставки и фармацевтические товары<sup>5</sup>.

Позднее J&J так же случайно натолкнулась на еще один ныне широко известный продукт. В 1920 году ее сотрудник Эрл Диксон придумал для своей жены, которая постоянно резалась кухонными ножами, готовую к употреблению повязку, сделанную из хирургического перевязочного материала с кусочками марли и специальным покрытием, предотвращавшим прилипание. Когда он рассказал о своем изобретении маркетологам,

---

\* Гигиеническая пудра и присыпка для младенцев Johnson.

те решили провести рыночный эксперимент. После медленного старта и многочисленных доработок Vand-Aid стал самым продаваемым товаром в истории компании и еще больше подкрепил «случайный» стратегический выход на рынок потребительских товаров<sup>6</sup>.

## Угачное появление Marriott на рынке услуг в аэропортах

В 1937 году, десять лет спустя после открытия своей первой пивной, Уиллард Марриотт построил сеть из девяти прибыльных ресторанов с 200 сотрудниками, отвечавшими всем высоким стандартам обслуживания покупателей. У компании была своя успешно работавшая система. В свете планов двукратного увеличения числа ресторанов за последующие три года компания выглядела как никогда радужно. Дж. Уиллард и его управленческая команда однозначно достигли бы огромного успеха (и столь же однозначно, у них стало бы дел по горло), если бы они просто сосредоточились на выполнении плана расширения сети ресторанов.

Но что делать в странной ситуации, возникшей в Marriott номер восемь? Расположенный в аэропорту Hoover в Вашингтоне, восьмой номер имел совершенно другую клиентуру: пассажиры, ожидая вылет, стали, приобретая еду и закуски, рассовывать их по карманам, класть в бумажные пакеты или в ручную кладь. «Как вам это нравится, — спросил Марриотт в ходе инспекции ресторана номер восемь, — приходите сюда и покупать еду, чтобы поесть в самолете?»<sup>7</sup>. «С каждым днем таких все больше и больше», — ответил менеджер ресторана.

Марриотт обдумал ситуацию за ночь, как пишет Роберт О'Брайан в книге Marriott. На следующее утро он нанес визит в компанию Eastern Air Transport и заключил новое деловое соглашение, по которому ресторан номер восемь будет поставлять заранее упакованные обеды прямо к самолетам на ярко-оранжевом грузовике с логотипом и надписью Marriott на борту. Через несколько месяцев услуга распространилась на American Airlines, а число обслуживаемых самолетов достигло 22 в сутки. Компания вскоре наняла особого менеджера, ответственного за весь возникший бизнес, включая план полностью охватить аэропорт Hoover и расширить дело за счет других аэропортов. Услуги в аэропортах развились из зернышка неожиданно открывшейся возможности до основного бизнеса Marriott Corporation, в итоге охватив более ста аэропортов<sup>8</sup>.

Принимая решение, Marriott могла завязнуть в трясине бесконечных совещаний по стратегическому анализу. Необычная клиентура восьмого ресторана не укладывалась в привычные рамки. Компания могла

проигнорировать этот факт, но вместо этого решила провести эксперимент — проверить, не станет ли это «странное отклонение» благоприятным. Marriott совершила скачок в стратегическом развитии с помощью быстрых и решительных действий по использованию удачного стечения обстоятельств. Сейчас этот шаг выглядит блестящим, но в реальности был счастливой случайностью, которая сработала.

## **Незамеренный переход American Express в сферу финансовых и туристических услуг**

American Express начинала в 1850 году как региональная компания по быстрой доставке грузов (аналог сегодняшней UPS, только в XIX веке). В 1882-м компания совершила шаг вперед, который привел к стратегическим изменениям. Вследствие роста популярности почтовых денежных переводов компания столкнулась с уменьшающимся спросом на курьерскую доставку наличности (так же, как доставку в бронированном автомобиле). В ответ AmEx разработала собственную систему переводов. «Быструю доставку денег» постиг неожиданный успех — 11 959 заказов за первые шесть недель. Компания велась агрессивно, AmEx стала предоставлять услуги не только в своих офисах, но и на железнодорожных вокзалах и в обычных магазинах, таким образом превращаясь — сама того не предполагая — в компанию по оказанию финансовых услуг<sup>9</sup>.

Десять лет спустя, в 1892 году, президент AmEx Дж. С. Фарго был на отдыхе в Европе, где столкнулся с трудностями обналичивания аккредитивов — проблемой (и одновременно возможностью), которая стала поводом для очередного изменения в деятельности компании. Олден Хэтч в книге «American Express 1850–1950» писал:

«По возвращении Фарго шел по коридорам офиса на Бродвее, 65, более озабоченный, чем обычно... Он миновал свой кабинет и направился напрямик к одному из сотрудников, Марселю Берри. “Берри, — сказал он, опуская приветствие и переходя прямо к делу, — у меня была куча проблем при обналичивании аккредитивов. Стоило мне сойти с протоптанной тропы, и пользы от них было не больше, чем от мокрой оберточной бумаги. Если президент AmEx испытывает такие сложности, представь, каково приходится обычным путешественникам. С этим надо что-то делать”»<sup>10</sup>.

И Берри сделал. Он нашел элегантное решение, при котором требовалось лишь поставить на документе свою подпись при оформлении

и еще одну подпись при погашении, что со временем стало известно во всем мире как «дорожные чеки American Express». Механизм обращения дорожных чеков принес компании неожиданную выгоду: вследствие утери чеков и задержки в обналичивании AmEx ежемесячно продавала их больше, чем предъявлялось к оплате, что создавало избыток наличности. Йон Фридман и Джон Михан писали в книге «Карточный домик»\*:

«Неожиданно для себя самой AmEx изобрела “плавающий капитал”...

Начавшись с \$750, к 1990 году денежный поток достиг \$4 млрд, принося \$200 млн прибыли. Компания в буквальном смысле, причем случайно, создала новую международную валюту»<sup>11</sup>.

Эксперимент в надежде на удачу, дорожный чек стал следующим шагом эволюции American Express. AmEx не планировала стать компанией, оказывающей финансовые услуги. Тем не менее стала таковой.

Дорожные чеки также дали толчок совершенно неожиданному направлению деятельности компании в качестве продавца туристических услуг. Фарго даже издал недвусмысленный приказ, говорящий о том, что AmEx не собирался заниматься туризмом: «Мы хотим, чтобы это помнили в любое время и в любом месте, во всех подразделениях, что *эта компания не занимается и не собирается заниматься туристическим бизнесом*»<sup>12</sup>.

Несмотря на приказ Фарго, как раз это и произошло. Компания выработала привычку решать проблемы потребителей и быстро реагировать на открывающиеся возможности (черты, свойственные ее ключевой идеологии героического служения клиенту), которые не так легко подавить даже ее CEO. Вскоре после открытия первого европейского офиса по обмену дорожных чеков в Париже в 1895 году один предприимчивый сотрудник по имени Уильям Даллиба начал расширять сферу деятельности компании, реагируя на запросы американских путешественников, которые переполняли парижский офис, стремясь обналичить чеки, отправить почту, получить информацию о движении поездов, купить билеты, получить справку и т. п. Чтобы не обрушить на себя гнев Фарго, Даллибе пришлось действовать осторожно и незаметно. Поэтому он действовал по нарастающей, поначалу экспериментируя с продажей билетов на пароходы. Выставив успешные результаты своего эксперимента, как ногу в проем закрывающейся двери, Даллиба убедил руководство открыть туристический отдел и начать продажу билетов, турпутевок и целого ряда других услуг для путешественников<sup>13</sup>. К 1912 году AmEx

---

\* Jon Friedman and John Meehan, The House of Cards.

«утвердилась в звании великой туристической компании, хотя и тогда она отказывалась признать этот факт»<sup>14</sup>. К началу 1920-х эксперименты Даллибы превратили туристический бизнес во вторую по важности стратегическую опору компании, вслед за финансовыми услугами.

Вот так, посредством ряда удачных последовательных шагов, большая часть которых сделана наудачу и однозначно не входила ни в какие планы, AmEx превратилась в компанию, занимающуюся бизнесом, весьма далеким от первоначальной идеи грузовых экспресс-перевозок.

## КОРПОРАЦИИ КАК ЭВОЛЮЦИОНИРУЮЩИЕ ВИДЫ

О чем свидетельствуют эти примеры с J&J, Marriott и American Express? Можно было бы пренебречь ими как нелепыми случайностями, но это не единственные обнаруженные нами примеры такого рода. Билл Хьюлетт заявил, что HP даже в ключевые 1960-е «никогда не планировала больше, чем на два-три года вперед»<sup>15</sup>. Равно компания никоим образом не планировала радикальное стратегическое смещение в компьютерный бизнес. Скорее наоборот. В 1965 году HP разработала свой первый небольшой компьютер как дополнение к линейке измерительных приборов<sup>16</sup>. Рассказывает бывший CEO Джон Янг:

«Это была довольно примитивная штука. Мы даже не называли ее компьютером, скорее — измерительным контроллером. Хотя мы знали, что компьютеры ждет большое будущее, мы стремились поддержать свою репутацию производителя приборов и не собирались становиться компьютерной компанией»<sup>17</sup>.

Аналогично и Motorola вошла в сферу передовой электроники (транзисторы, полупроводники, интегральные схемы) в результате того, что ее небольшая лаборатория в Финиксе, основанная в 1949 году для разработки электронных компонентов, используемых при сборке телевизоров и радиоприемников, естественным образом переросла свою первоначальную задачу<sup>18</sup>. Лишь позднее, в 1955 году, Motorola приняла осознанное стратегическое решение переориентироваться на электронный бизнес, просто потому, что не могла позволить себе построить по-настоящему современный завод компонентов, не окупив затрат на строительство посредством продажи части его продукции сторонним покупателям.

Можно было бы продолжить этот ряд примерами Citicorp, Philip Morris, GE, Sony и других. Не значит, что эти компании никогда не строили планов. Но мы были удивлены тем, как много важнейших шагов предприняли великие компании не в результате планирования, а в силу

счастливого стечения обстоятельств. И это были не просто ситуации, когда им улыбалась удача. Нет, там имелось кое-что еще.

Эти провоцирующие примеры привели нас к открытию второго (после БИХАГов) типа прогресса, который для великих компаний характерен в большей степени, чем для компаний сравнения, а именно *эволюционного прогресса*. Термин «эволюционный» описывает данный тип прогресса потому, что он сильно напоминает то, как живые существа развиваются и адаптируются к условиям естественной среды. Эволюционный прогресс отличается от БИХАГ-прогресса по двум параметрам. Во-первых, в то время как БИХАГ-прогресс предполагает постановку ясных и недвусмысленных целей («мы собираемся взойти вон на ту гору»), эволюционный прогресс предполагает неопределенность («совершая множество разных попыток, мы в любом случае натолкнемся на что-то стоящее, просто заранее не известно, что это будет»). Во-вторых, БИХАГ-прогресс подразумевает смелые, резкие скачки, а эволюционный прогресс обычно начинается с небольших, *последовательных* шагов или мутаций, часто в форме быстрого использования неожиданно открывшихся возможностей, что со временем приводит к важнейшим — и непредсказуемым — стратегическим сдвигам.

Почему, говоря об эволюционном прогрессе, мы приводим примеры незапланированных стратегических решений? Потому что эволюционный прогресс — *незапланированный*. Конечно, если мы посмотрим на эволюцию видов в животном мире сквозь призму стратегического планирования, может показаться, что это результат тщательного планирования: они настолько хорошо приспособлены, что *наверняка* то, что они созданы именно такими, — часть одного большого и блестящего стратегического плана. Иначе чем объяснить их совершенство? Однако с точки зрения современной биологии такое умозаключение неправомерно. После переворота, совершенного Дарвином, биологи пришли к пониманию того, что виды не являются результатом творения по заранее сделанным чертежам, они *развивались*. Более того, они развивались по законам, удивительно похожим на те, благодаря которым некоторые великие компании чрезвычайно удачно приспособились к окружающей среде.

## Теория эволюции Дарвина в применении к великим компаниям

Центральная концепция теории эволюции — и величайшее озарение Чарльза Дарвина — состоит в том, что виды эволюционируют

посредством ненаправленного изменения (случайной генетической мутации) и естественного *отбора*. Вследствие генетического изменения у вида появляется «шанс», что некоторые из его представителей будут хорошо приспособлены к условиям среды. При изменении среды наилучшим образом соответствующие ей генетические вариации становятся «избранными» (то есть удачные мутации выживают, а неудачные погибают, — то, что Дарвин имел в виду, говоря о «выживании сильнейших»). Избранные (выжившие) вариации затем получают наибольшее представительство в генофонде и развитие видов идет в этом направлении. По словам самого Дарвина, «размножайтесь, изменяйтесь, и пусть выживут сильнейшие и умрут слабейшие»\*.

Теперь предположим, что компания — скажем, American Express — это аналог биологического вида. В начале XX века традиционный бизнес компании (грузоперевозки) оказался под угрозой. Государственное регулирование не позволяло держать монопольные тарифы, а в 1913 году государственная почта США стала ее конкурентом на рынке посылок. Прибыль упала в два раза<sup>19</sup>. В 1918 году правительство США национализировало все фирмы по экспресс-доставке грузов, что стало причиной грандиозных перемен в отрасли<sup>20</sup>. Большинство компаний прекратило деятельность, когда государство откусило львиную часть их бизнеса. Но эксперименты American Express в финансовом и туристическом секторах оказались успешными, хотя и незапланированными, вариациями, лучше приспособленными к изменениям среды, чем ее традиционный бизнес. Эти вариации потом оказались избранными в качестве пути развития вместо традиционного (и сейчас уже устаревшего) бизнеса и стали основой будущего процветания<sup>21</sup>.

По сей день Johnson & Johnson сознательно поощряет ветвление и подрезание. Компания пробует множество новых методов и оставляет те, что работают, быстро избавляясь от тех, что не приносят результата. J&J стимулирует изменение, создавая атмосферу сильнейшей децентрализации, поощряющей личную инициативу и экспериментирование с новыми идеями. В то же самое время компания придерживается строгих критериев отбора. В ее портфеле остаются лишь те эксперименты, что подтверждают свою прибыльность и соответствуют ключевой идеологии.

Повторяя свою любимую поговорку «Наиболее важным нашим продуктом являются неудачи», Р. У. Джонсон — мл. прекрасно понимал,

---

\* Для более детального ознакомления с теорией Дарвина мы настоятельно рекомендуем прочитать: Stephen J. Gould, *Hen's Teeth and Horse's Toes and The Panda's Thumb*, а также Richard Dawkins, *The Blind Watchmaker*.

**Эволюционный** процесс можно описать как «ветвление» и «подрезание». Идея проста: если добавлять к дереву достаточное количество ветвей (изменение) и правильно удалять мертвые ветки (отбор), тогда вы наверняка эволюционируете в растение со здоровыми ветвями, хорошо приспособленными для процветания в вечно меняющемся мире.

что компаниям необходимо рассматривать неудавшиеся эксперименты как часть эволюционного прогресса. На самом деле, J&J терпела массу неудач, которые нужно было «отрезать», включая вторжение в сегмент стимуляторов на основе колы (из вишни и экстракта ореха колы) и подкрашенные смеси для детей, которые «приказали долго жить после того, как выяснилось, что чистые пищевые красители превращают постельное белье в симфонию красок, а госпитальные прачечные — в бедлам...»<sup>22</sup> Совсем недавно компания потерпела неудачи с сердечными клапанами, оборудованием для почечного диализа и обезболивающим средством ибупрофен<sup>23</sup>. Ошибки были той существенной ценой, которую J&J платила за создание здорового ветвистого дерева в пределах ее ключевой идеологии. Невзирая на провалы, за все 107 лет своей истории компания никогда не несла убытки. Такой финансовый успех J&J создает у стороннего наблюдателя ощущение гениального стратегического планирования. Однако история J&J пестрит счастливым случайностями, пробами и ошибками и периодическими провалами. CEO Ральф Ларсен резюмировал в 1992 году: «Рост — это азартная игра»<sup>24</sup>.

Также и феноменальный успех Wal-Mart в 1970-е и 1980-е годы выглядит объяснимым скорее с точки зрения эволюционного подхода, чем божественного творения. Ребятам из Wal-Mart всегда было немного забавно, чем прежде всего объяснялся успех компании в учебниках по микроэкономике и на курсах MBA по стратегическому планированию. Джим Уолтон заметил:

«Мы все потешались над теми, кто считал Папашу [Сэма Уолтона] великим стратегом, интуитивно разработавшим грандиозный план и тщательно претворившим его в жизнь. Папаша добивался успеха за счет постоянных изменений, и ни одно решение не было свято»<sup>25</sup>.

Все то, чему учит корпоративное планирование, совершенно не в состоянии объяснить, каким образом Wal-Mart достигла стратегического конкурентного преимущества и выстроила блестящую систему работы.

Система Wal-Mart родилась не благодаря стратегическому плану гениального экономиста, а в основном в результате эволюционного изменения и отбора: «размножайтесь, изменяйтесь, пусть выживут сильнейшие и погибнут слабейшие»<sup>26</sup>. Этот подход стал обычным в Wal-Mart с того самого момента, как Сэм открыл свой первый магазин в 1945-м. Wal-Mart выглядит так, будто обладала гениальным предвидением, так же, как биологический вид выглядит созданным по предварительно разработанному плану. Один из руководителей компании сказал: «Мы действуем по принципу: «Сделай. Наладь. Проверь»\*. Если заработало — оставь. Если не заработало — попробуй исправить или попробуй что-нибудь еще»<sup>27</sup>.

Приветствие покупателей, которым славится Wal-Mart, не было запланировано. Менеджер магазина в городе Кроули, не мог справиться с мелкими кражами, поэтому он решил провести эксперимент и поставил у входа пожилого джентльмена, задачей которого стало приветствовать людей на входе и выходе из магазина. Подобное обращение хорошо действовало на честных покупателей: «Привет! Как дела? Счастливы видеть вас. Если вы хотите что-нибудь узнать о нашем магазине, буду рад помочь». В то же время такое обращение давало понять воришкам: когда они попытаются вынести украденный товар, за ними будут наблюдать. Никто в Wal-Mart — включая Сэма Уолтона — и в мыслях не держал подобную процедуру, пока ее не испробовал директор этого магазина. Тем не менее этот странный эксперимент доказал свою эффективность и стал стандартным методом и конкурентным преимуществом компании.

Основываясь на примере Wal-Mart, мы могли бы перефразировать высказывание Дарвина, приведенное в качестве эпиграфа к данной главе, следующим образом:

«Кажется гораздо более удовлетворительной мысль, что хорошо приспособленные успешные компании являются не результатом блестящего предвидения и стратегического планирования, но во многом следствием базовых процессов, а именно: пробовать множество вариантов, хвататься за возможности, сохранять методы, оказавшиеся удачными (и соответствующие ключевой идеологии), и изменять или отвергать те, что не принесли успеха».

Конечно, аналогию бизнеса и биологии следует проводить с известной осторожностью. Мы не считаем, что все изменения и весь прогресс в великих компаниях являются результатом нерегулируемого эволюционного

---

\* Do it. Fix it. Try it.

процесса. Было бы некорректно считать корпорации *полностью* похожими на биологические виды.

Во-первых, компании обладают способностью устанавливать цели и планировать, чего не скажешь о животных и растениях. И конечно, великие компании устанавливают цели и разрабатывают планы, даже Wal-Mart, которая одновременно использовала БИХАГи и эволюционный прогресс на протяжении всей своей истории. БИХАГ необходим ей, чтобы определить, на какую гору восходить, а эволюция — для поиска лучшего пути на вершину. Джэк Уэлч из General Electric сформулировал эту парадоксальную смесь целеполагания и эволюционирования в виде управленческой идеи «планируемого оппортунизма». Вот что пишут об этом Тичи и Шерман в книге «Стань хозяином своей судьбы, пока им не стал кто-то другой»<sup>\*</sup>:

«Вместо веры в необходимость подробного... стратегического плана, Уэлч был убежден, что достаточно установить несколько ясных, всеобъемлющих целей. Затем его сотрудники могли по своему усмотрению предпринимать шаги для достижения этих целей... Идея “запланированной случайности” выкристаллизовалась в его голове... после того, как он прочитал книгу Йоханеса фон Мольтке, прусского генерала XIX века, последователя известного военного теоретика Карла фон Клаузевица, утверждавшего, что тщательно разработанный план, как правило, проваливается, поскольку обстоятельства, для которых он был разработан, неизбежно изменятся»<sup>28</sup>.

Во-вторых, варьирование и отбор в организациях отличаются от того, что происходит в природе. Дарвиновский отбор является *натуральным, бессознательным* процессом, по которому наиболее соответствующие окружающей среде мутации выживают, а неудачные погибают. В природе нет сознательного отбора лучшей мутации вида, этим занимается окружающая среда. Социальные организации способны осуществлять *сознательный* выбор. Более того, эволюция природного мира не подчинена цели или идеологии помимо выживания как такового. Великие компании, напротив, стимулируют прогресс, направленный на достижение совершенно определенных целей и в контексте ключевой идеологии — процесс, который можно назвать *целенаправленной эволюцией*.

Конечно, в известной степени все компании так или иначе эволюционируют. Эволюция «происходит» независимо от того, стимулируем ли мы ее целенаправленно или нет. Реальная жизнь полна случайностей,

---

\* Noel Tichy and Stratford Sherman, Control Your Own Destiny or Someone Else Will.

**Будучи** правильно воспринятым и сознательно применяемым, эволюционный процесс может стать мощным инструментом стимулирования прогресса. Именно в этом великие компании преуспели заметнее компаний сравнения.

которые влияют на ход событий. Это бывает с отдельными людьми. Это бывает с организациями. Это бывает с целыми экономическими системами. Но важно то, что великие организации более активно *используют* силу эволюции.

Безусловно, целенаправленная эволюция не единственный процесс, используемый успешными компаниями, так же, как и не все они используют его широко. Так, Boeing, IBM, Disney преимущественно полагаются на прогресс, стимулируемый БИХАГаами. (В конце концов, довольно трудно построить Boeing 747 постепенно!) Merck, Nordstrom, Philip Morris в основном полагаются на непрерывное самосовершенствование. Однако в какой бы степени те или иные великие компании ни использовали эволюционный процесс по сравнению друг с другом, в 15 из 18 случаев они завладели силой эволюции в большей степени, чем компании сравнения. (См. таблицу А.7 в приложении 3.)

## **ЗМ: КАК «МАШИНА МУТАЦИЙ ИЗ МИННЕСОТЫ»\***

### **РАЗГРОМИЛА NORTON**

В ходе интервью Билла Хьюлетта из HP спросили, существует ли компания, которую бы он почитал за образец. Нисколько не задумываясь, он ответил: «Вне всяких сомнений — ЗМ. Никогда не знаешь, что еще они выкинут. Прелесть в том, что они, вероятно, и сами этого не знают. Но даже не зная, что конкретно они станут делать дальше, можно быть уверенным, что у них все получится». Мы согласны с Хьюлеттом. Если бы пришлось поставить наши жизни на карту успеха и приспособляемости какой-то одной компании на протяжении ближайших 50 или 100 лет, мы бы сделали эту ставку на ЗМ.

---

\* Официальное название ЗМ: Minnesota Mining and Manufacturing.

По иронии судьбы, жизнь 3М началась с провала — с большой ошибки. Когда затея с разработкой корундовой шахты едва не закончилась для нее летальным исходом (см. приложение 2), долгие месяцы крошечная компания пыталась придумать хоть что-нибудь, чтобы выжить. Вирджиния Так пишет в книге «Бренд из шотландки: история 3М»\*:

«В тот холодный ноябрь 1904 года совет директоров заседал еженедельно, пытаясь найти решение. Основатели компании не хотели сдаваться. К счастью, их сотрудники тоже. Каждый был готов на жертву (включая частично бесплатный труд)»<sup>29</sup>.

Совет директоров согласился с предложением одного из инвесторов отказаться от горных разработок и заняться производством наждачной бумаги и шлифовальных кругов. (Та низкокачественная руда, что добывалась на шахте, ни на что другое не годилась.) Вот так, скорее от отчаяния, чем в результате тщательного планирования, 3М отказалась от добычи руды и сделала стратегический сдвиг к абразивам.

## Уильям Макнайт выходит на сцену

С 1907 по 1914 год компания боролась с плохим качеством, низкой прибыльностью, чрезмерными запасами и нехваткой наличности. И лишь под спокойным и размеренным руководством педантичного молодого человека по имени Уильям Макнайт, ранее работавшего бухгалтером и менеджером по продажам, компания приступила к экспериментам по совершенствованию продуктов, помогавших ей держаться на плаву.

В 1914 году Макнайт, еще не достигший и 30 лет, был назначен генеральным директором. Будучи интуитивным «изобретателем часов», Макнайт сразу же освободил одну из угловых комнатушек размером 5 на 11 футов, потратил \$500 на умывальник и клееварочную ванну и основал первую «лабораторию» 3М<sup>30</sup>. После нескольких месяцев экспериментов с искусственными минералами 3М представила новую и весьма удачную разновидность шлифовального материала под маркой Three-M-Itе\*\*<sup>31</sup>, который привел к получению первых в ее истории дивидендов, и даже спустя 75 лет после изобретения все еще оставался в списке производимых компанией товаров<sup>32</sup>.

---

\* Virginia Tuck, Brand of Tartan — The 3M Story. Игра слов: Tartan — один из брендов 3М, в первоначальном значении — род ткани, из которой шьют национальную шотландскую одежду. Фамилия CEO компании Уильяма Макнайта (McKnight) шотландская.

\*\* Можно перевести как «три-эмит», по аналогии с «графит» и т. п.

Скромный и застенчивый с виду, Макнайт обладал неутолимой любознательностью и неистребимым стремлением к прогрессу, иногда работая по семь дней в неделю на благо оперявшейся 3M Corporation в поисках новых возможностей развития<sup>33</sup>. В январе 1920 года Макнайт получил весьма странное письмо, в котором говорилось:

«Просим предоставить для ознакомления образцы всех размеров используемых вами для производства шлифовальной бумаги минералов: Фрэнсису Оуки, производителю полиграфических красок, бронзовых порошков и золотых чернил, Филадельфия»<sup>34</sup>.

3M не занималась продажей сырья, так что здесь не было возможности для сделки. Однако Макнайт был рад любой новой идее по развитию компании, его любопытство было задето, и он задал простой вопрос: «Для чего мистеру Оуки нужны эти образцы?»<sup>35</sup>.

Вот так 3M натолкнулась на один из важнейших товаров в своей истории, поскольку Оуки изобрел водостойкую наждачную бумагу, необходимую автомобилестроительным компаниям и ремонтным мастерским во всем мире. (Кстати, Оуки запросил образцы у многих производителей абразивов, и лишь 3M удосужилась поинтересоваться зачем.) 3M очень быстро приобрела права на технологию и начала продавать товар под маркой Wetodry.

Но это было не единственное приобретение 3M. В действительности Wetodry вообще не был самым ценным предметом сделки. Макнайт, будучи великолепным «часовщиком», нацеленным на построение организации, не ограничился тем, что заключил сделку и поблагодарил Оуки. Он нанял его на работу! Оуки закрыл свою мастерскую в Филадельфии, переехал в Сейнт-Пол (Миннесота) и стал ключевой персоной в разработке новых товаров 3M до тех пор, пока 19 лет спустя не вышел на пенсию<sup>36</sup>.

## **3M: «ВЕТВЛЕНИЕ И ПОДРЕЗКА»**

Первый печальный опыт 3M произвел на Макнайта сильное впечатление. Вот почему он стремился создать механизм защиты 3M путем поощрения внутренних мутаций:

«Вначале мы клали все яйца в одну корзину (провал с шахтой)... Диверсифицируя товары... мы добивались того, что торговые войны не могли ударить по всем нам одновременно, так что хотя бы какая-то часть нашего бизнеса будет всегда приносить прибыль»<sup>37</sup>.

Но, как показывает приглашение Оуки, Макнайт не желал, чтобы эволюция компании зависела только от него. Он хотел построить

организацию, которая будет постоянно мутировать, движимая вперед инициативой сотрудников. Подход Макнайта отражается в высказываниях, которые приобрели широкую популярность<sup>38</sup>:

«Любая оригинальная идея, сколь бы абсурдной она ни казалась, заслуживает внимания»;

«Поощряйте, а не придирайтесь. Дайте людям повозиться с их идеями»;

«Наймите правильных людей и оставьте их в покое»;

«Окружив людей заборами, вы получите стадо овец. Людям необходимо больше места»; «Поощряйте эксперименты»;

«Давайте попробуем, и побыстрее!»

Макнайт интуитивно понимал, что поощрение личной инициативы приводит к появлению сырья для прогресса — нерегулируемых мутаций. Также он понимал, что не все из этих мутаций станут благоприятными:

«Предоставление сотрудникам свободы действия и автономии чревато ошибками, однако в долгосрочной перспективе они несравнимы с ошибками руководителей, когда те в директивной форме указывают своим подчиненным, как именно им надлежит выполнять свою работу. Руководитель, который деструктивно критикует совершаемые ошибки, убивает инициативу. Но если мы хотим, чтобы компания продолжала расти, нам нужны инициативные люди»<sup>39</sup>.

На самом деле первая же попытка 3М разнообразить свои продукты (автомобильный полироль, представленный в 1924 году) стала дорогостоящей ошибкой, так что со временем компании пришлось отказаться от этой линии<sup>40</sup>.

Но ее вторая мутация оказалась невероятно успешной. Находясь под влиянием созданной Макнайтом атмосферы «давайте попробуем», молодой сотрудник 3М Дик Дрю, посещая одного из клиентов — магазин автомобильных красок, стал невольным свидетелем вспышки негодования. Двухцветная окраска автомобилей тогда уже входила в моду, но самодельное разделение разных цветовых областей при помощи подручного клея и ленты не приносило желаемого результата, оставляя на окрашенной поверхности уродливые проплешины и неровные линии.

— Может хоть кто-нибудь придумать *что-нибудь* более пригодное для работы? — громко возмутился один из рабочих покрасочного цеха.

— Мы можем! — сказал Дрю. — Бьюсь об заклад, что наша лаборатория сможет приспособить для вас что-нибудь под простую в применении маскирующую ленту<sup>41</sup>.

Впрочем, выяснилось, что в лаборатории ЗМ не оказалось готового продукта, который можно было быстро приспособить для решения проблемы. Поэтому, действуя в лучших традициях ЗМ, Дик изобрел такой продукт: защитную ленту. Реагируя на возможность, которая выглядела как проблема, — впоследствии это повторялось тысячи раз — ЗМ совершила свой первый маленький шаг в сторону от шлифовальной бумаги. Пять лет спустя, реагируя на потребность клиентов в водонепроницаемом упаковочном материале, на основе технологии защитной ленты Дрю изобрел продукт, который ожидала всемирная слава: целлофановую ленту Scotch.

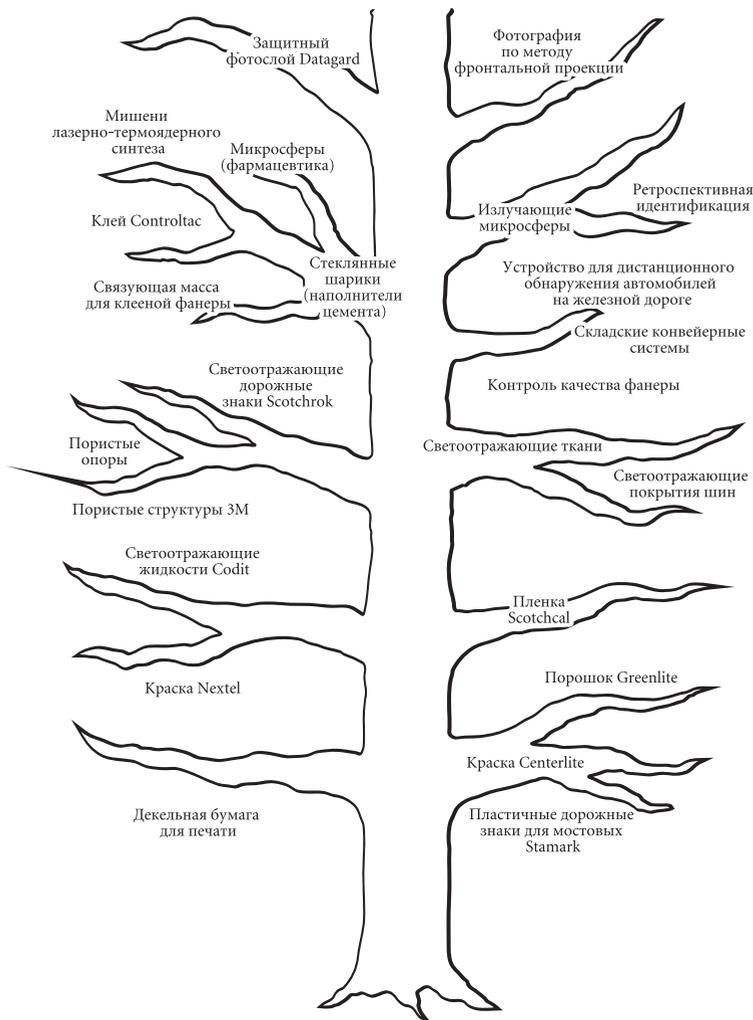
Лента Scotch не была запланирована. В 1920 году никто не мог предположить, что ЗМ займется этим бизнесом, и уж тем более никто не ожидал, что к середине 1930-х производство лент станет ее самым важным сегментом. Scotch был естественным следствием созданного Макнайтом организационного климата, а не результатом блестящего стратегического плана.

Более важным, чем изобретение Scotch, стало то, что процесс ее создания привел к выработке основного принципа деятельности ЗМ. Уже в 1925 году Ричард Карлтон, директор по исследованиям и позднее президент ЗМ, сделал стратегию «изменения и отбора» основой Положения о технической политике компании:

«Нам необходим двойной механизм: генерирования и тестирования идей... Каждая новая идея должна получить шанс доказать свою ценность, исходя из двух соображений: 1) если она хороша, мы ее используем; 2) если она неудачна, по меньшей мере, мы обретаем уверенность и спокойствие оттого, что будем знать наверняка, что ее не стоит использовать»<sup>42</sup>.

Карлтон добавил еще два ключевых критерия оценки и отбора идей, основанных на ключевой идеологии ЗМ. Во-первых, чтобы получить путевку в жизнь, она должна быть *новой*, поскольку ЗМ стремилась отбирать только инновационные идеи. Во-вторых, идея должна удовлетворять насущные человеческие потребности, решать реальную проблему. Инновация, которая не «перерастала в *полезные* продукты и услуги», не представляла интерес для ЗМ<sup>44</sup>.

Рисунок 7.А  
 Дерево эволюции и ветвления 3М



Эволюция продуктов 3М с середины 1970-х, начиная с технологии светоотражающей пленки Scotchlite, как это изображено в официальной истории 3М<sup>43</sup>.

3М отбирала идеи, не основываясь исключительно на рыночном спросе. Следуя правилам «сделай немного, продай немного» и «делай маленькие шаги»<sup>45</sup>, 3М понимала, что большое вырастает из малого, и требуется испробовать *множество* вариантов, отобрать удачные и отказаться от неудачных. Действуя «по простому принципу, что ни один рынок, ни один товар, сколь незначительны они ни были бы, не должен быть проигнорирован»<sup>46</sup>, 3М выработала правило позволять сотрудникам «пускать маленькие ростки» в ответ на проблемы и идеи. Большая часть ростков не разовьется. Но каждый многообещающий росток получит возможность превратиться в сильную ветку или даже в мощное дерево. Принцип разветвления проводится в 3М настолько сознательно, что зачастую компания изображает свои товарные линии в виде «ветвистых деревьев» (пример такого дерева на рисунке 7.А).

Очарование истории 3М состоит в том, что компания пережила Макнайта, Оуки, Дрю, Карлтона и всех других ярких индивидуальностей первых дней. Они создали *компанию* — машину мутаций, которой суждено было развиваться независимо от того, кто является ее CEO. И хотя лидеры 3М не могли предсказать, куда пойдет развитие компании в будущем, у них не было сомнений, что пойдут они далеко. 3М — это тикающий, жужжащий, клацающий часовой механизм, состоящий из множества действенных инструментов, хорошо приспособленных для стимулирования продолжительного прогресса.

## 3М: механизмы стимулирования прогресса

Правило 15% — давняя традиция, по которой технические сотрудники имеют право тратить 15% своего рабочего времени на проекты по собственному выбору и инициативе<sup>47</sup>.

Правило 25% — каждое подразделение должно генерировать не менее 25% годового объема продаж за счет товаров и услуг, запущенных в производство за последние пять лет. (В 1993-м значения изменили на 30% и четыре года.)<sup>48</sup>



Для стимулирования незапланированного экспериментирования и вариаций, что может привести к успешным, хотя и неожиданным, инновациям.



Для стимулирования непрерывной разработки новых продуктов (например, в 1988 году из \$10,6 млрд продаж 32% поступило от товаров, запущенных за предыдущие пять лет).<sup>49</sup>

Награда Golden Step\*, присуждаемая создателям новых успешных бизнес-направлений<sup>50</sup>.



Для стимулирования внутреннего предпринимательства и риска.

Genesis Grants\*\* — внутренний венчурный фонд, выделяющий гранты по \$50 000 отдельным исследователям для разработки промышленных образцов и проведения рыночных испытаний<sup>51</sup>.



Для поддержки внутреннего предпринимательства и проверки новых идей.

Награды за распространение технологий, присуждаемые тем, кто разработал новую технологию и помог успешно внедрить ее в других подразделениях<sup>52</sup>.



Для стимулирования внутреннего распространения новых технологий и идей.

Carlton Society\*\*\* — почетное техническое общество, членами которого становятся люди, известные своим выдающимся техническим вкладом в деятельность ЗМ<sup>53</sup>.



Для стимулирования развития новых технологий и инноваций.

«Свое дело» — возможность для сотрудников, разработавших новый успешный продукт, стать руководителем этого проекта, отдела или подразделения (в зависимости от объема продаж)<sup>54</sup>.



Для стимулирования внутреннего предпринимательства.

Карьерный принцип «Двойной лестницы» позволяет техническим сотрудникам развивать карьеру, не принося в жертву свои исследовательские или профессиональные интересы<sup>55</sup>.



Для стимулирования инноваций, что позволяет профессиональным техническим сотрудникам «продвигаться», не переходя при этом на административную работу.

Форумы новой продукции, на которых все подразделения обмениваются информацией о новых продуктах<sup>56</sup>.



Для стимулирования новых идей с использованием опыта разных подразделений.

Технические форумы, на которых происходит обмен идеями и открытиями<sup>57</sup>.



Для стимулирования перекрестного обогащения идей, технологий и инноваций.

\* «Золотой шаг».

\*\* «Гранты на новые разработки».

\*\*\* «Общество Карлтона».

## ЗМ: механизмы стимулирования прогресса (продолжение)

«Команды решения проблем» — небольшие проектные группы, направляемые к потребителям для решения специфических характерных проблем<sup>58</sup>.



Для стимулирования инноваций посредством решения проблем потребителей, которые содержат в себе новые возможности, таким образом повторяя процесс, в результате которого ЗМ разработала защитную ленту в 1920-е.

«Программы первоочередных задач» — каждое подразделение выбирает 1–3 приоритетных товара для запуска на рынок в самом ближайшем будущем<sup>59</sup>.



Для ускорения разработки продуктов и запуска на рынок, что, в свою очередь, ускоряет эволюционный цикл «изменения и отбора».

Небольшие автономные подразделения (42 в 1990 году, средний оборот каждого \$200 млн, средний размер завода — 115 сотрудников) рассеяны по 40 штатам, в основном по небольшим городкам<sup>60</sup>.



Для стимулирования личной инициативы, продвигая «маленькую компанию» внутри «большой компании».

Программа раннего участия в прибылях (внедрена в 1916 году для ключевых сотрудников, к 1937 году распространена практически на всех сотрудников)<sup>61</sup>.



Для стимулирования ощущения личного вклада в общий финансовый успех компании и поощрения личных усилий и инициативы.

Благодаря этим механизмам, к 1990 году ЗМ разветвилась на более чем 60 тыс. продуктов и свыше 40 отдельных товарных подразделений. Они охватили такие широкие области, как кровельные покрытия, светоотражающие дорожные знаки, видеопленка, видеопроекторы, хранение компьютерных дисков, биоэлектронные слуховые аппараты и бумага для записок Post-it.

Повсеместно используемая бумага для записок Post-it представляет собой еще один пример того, как работает философия ЗМ, согласно которой очень часто вы попадаете туда, куда идете, спотыкаясь обо что-то, но невозможно споткнуться, стоя на месте. Рассказывает один из соавторов Post-it Арт Фрай:

«Как-то в один из дней 1974 года я пел в церковном хоре и испытал необычайный душевный подъем. Чтобы быстрее отыскивать песни, которые мы собирались петь во время каждой субботней службы, я обычно закладывал страницы псалтыря небольшими

листочками бумаги, но они так и норовили вылететь из книги в самый неподходящий момент, приводя меня в ярость. Я подумал: «Вот если бы на этих листочках было немного клея, это было бы то, что нужно»; поэтому решил попробовать... один из клеев, разработанных Спенсом Силвером»<sup>62</sup>.

Используя «Правило 15%» и следуя принципу «экспериментального фантазирования», Спенс Силвер изобрел свой необычный клей в результате лабораторных экспериментов, смешивая определенные химикаты, «просто чтобы посмотреть, что получится». Он говорит:

«Главным в создании клея Post-it стал эксперимент. Если бы я стал думать об этом заранее, до эксперимента дело вообще бы не дошло. Если бы я внимательно прочитал литературу на этот счет, я бы не стал продолжать поиски. В книгах содержится много примеров, по которым получается, что эту задачу решить невозможно»<sup>63</sup>.

Размышляя об этом довольно хаотичном процессе, один из руководителей 3М Джеффри Николсон заметил, что «события, приведшие к созданию Post-it, в основном носили случайный характер». Не оказался Арт Фрай в обстановке, в которой людям дозволяется тратить 15% рабочего времени на эксперименты с необычным клеем, ему бы не удалось создать свой продукт. Более того, если бы Фрай и Силвер работали в атмосфере, которая не поощряла настойчивость, если бы 3М запретила им продолжать работать над своим безумным экспериментом после того, как рыночные исследования показали бесперспективность товара, бумага Post-it так никогда и не появилась бы на рынке<sup>64</sup>. Вот в этом как раз и суть — *ключевой* момент в истории с 3М.

**НЕСМОТЯ** на то, что изобретение Post-it могло быть случайным событием, создание особой атмосферы 3М, способствующей этому, было каким угодно, только не случайным.

## В Norton все совсем иначе

Базируясь на удачной стартовой концепции, Norton — в отличие от 3М — сразу начала зарабатывать деньги, и к своему 15-му дню рождения увеличила первоначальный капитал в 15 раз (см. приложение 2). Пока 3М в период с 1902 по 1914 год просто старалась выжить, Norton стала лидером в производстве связующих веществ и год за годом

демонстрировала блестящие финансовые результаты<sup>65</sup>. В 1914 году Norton была в десять раз крупнее прозябающей ЗМ и значительно прибыльнее.

Но несмотря на блестящее начало, Norton не удалось выдержать соревнования с «вечным двигателем» ЗМ<sup>66</sup>, которая постепенно догнала и в конце концов намного перегнала Norton и по размеру, и по прибыльности.

Сравнение размера / годовой доход, \$\$ тыс.	ЗМ	Norton	Соотношение ЗМ / Norton
1914	264	2 734	0,10
1929	5 500	20 300	0,27
1943	47 200	131 300	0,36
1956	330 807	165 200	2,00
1966	1 152 630	310 472	3,71
1976	3 514 259	749 655	4,69
1986	8 602 000	1 107 100	7,77
1990	13 021 000	Поглощена	Поглощена

#### Сравнение прибыльности

Возврат на активы (ROA), 1962–1986	34,36%	17,72%	1,94
Возврат на капитал (ROE), 1962–1986	23,22%	11,25%	2,06
Возврат на продажи (ROS), 1962–1986	20,27%	9,42%	2,15

Как это произошло? Каким образом Norton потеряла свое неоспоримое преимущество над убыточной шахтой из Миннесоты?

Начало было положено в 1914–1945 годы. Пока ЗМ внедряла управленческие методы поощрения личной инициативы и экспериментирования, Norton не создала ни единого механизма, стимулирующего экспериментирование и незапланированную эволюцию. В то время, когда ЗМ неустанно стремилась к прогрессу и активной деятельности («Давайте попробуем, и немедленно!»), Norton превратилась в централизованную бюрократическую компанию с характерным «однообразием и застоєм»<sup>67</sup>. Пока ЗМ хваталась за каждую возможность, что привело к созданию водостойкой шлифовальной бумаги и ленты Scotch, Norton проводила строгую политику непоощрения поиска новых возможностей

за рамками их традиционного товарного ряда<sup>68</sup>. В 1928 году 85% объема продаж и 90% прибыли поступали за счет продажи шлифовальных кругов Чарльза Нортон, запущенных в производство за четверть века до этого<sup>69</sup>. Один из исследователей компании так выразился:

«Хотя мы и желали бы заняться идеей принципиально новых продуктов, практически вся деятельность сводилась к совершенствованию шлифовальных кругов... Мы могли работать над чем угодно, если это «что-то» было круглое и с дыркой посередине»<sup>70</sup>.

В конце 1940-х — начале 1950-х 3М окончательно вырвалась вперед. Пока 3М становилась децентрализованной и создавала механизмы стимулирования прогресса, Norton оставалась централизованной компанией, сосредоточенной исключительно на снижении затрат и повышении эффективности<sup>71</sup>. К 1948 году 3М насчитывала семь продуктовых подразделений и получала лишь 30% доходов от продажи абразивов, а Norton — почти 100%<sup>72</sup>. Когда семейство продуктов Scotch уже вовсю генерировало прибыль для вложения в развитие новых привлекательных проектов наподобие светоотражательных покрытий Scotchlite и копировальной технологии Thermo-fax, абразивы Norton столкнулись с проблемой насыщенного рынка, перепроизводства, падения цен и уменьшения прибыли.

В конце 1950-х Norton предприняла несколько невнятных попыток сделать шаг в сторону от традиционного производства абразивов, но большинство из них расстроилось вследствие недостатка ресурсов и организационного вдохновения. Любопытно, что одно время Norton пыталась конкурировать с 3М в сфере клейких материалов и в 1957 году начала производство целлофановой пленки (на 27 лет позже 3М!). Но бренд Scotch оказался слишком силен, так что, по свидетельству менеджера по продажам Norton, «невозможно представить себе более неблагоприятную задачу, чем конкурирование со Scotch»<sup>73</sup>.

К 1962 году 3М в три раза превосходила Norton по объему продаж и в два раза по прибыльности. Более того, в то время как 3М располагала целым спектром блестящих направлений бизнеса — стабильных генераторов наличности вроде клеев, быстро растущих сегментов вроде тканезащитного средства Scotchguard, магнитных лент и новых рынков, таких как микрофильмы и факсимильная связь, 75% доходов Norton продолжало поступать от продажи традиционных абразивов<sup>74</sup>. Что еще более важно, мутационная машина 3М набрала полный ход на пути к тысячам будущих неожиданных возможностей. Norton же фактически остановилась в развитии (2% роста продаж, 0% роста прибыли), не обладая ни стремлением к прогрессу, ни действенными механизмами

его стимулирования. Вот что пишет об этом Чарльз Чип в своей превосходной работе по истории Norton:

«К началу 1960-х менеджмент компании был в основном озабочен поддержанием существующего скромного уровня прибыльности и возможностью продать компанию»<sup>75</sup>.

Наконец, в ответ на продолжающееся ухудшение показателей относительно 3М и Carborundum, Norton решила предпринять попытку диверсификации и прогресса — по образу и подобию 3М<sup>76</sup>. В отличие от 3М, однако, Norton попыталась решить эту задачу посредством корпоративного стратегического планирования и поглощений, вместо того, чтобы сделать это с помощью эволюции. Фактически Norton стала одним из первых главных клиентов и прилежным учеником Boston Consulting Group (BCG) с ее методами «портфельного управления»\*. Вместо того, чтобы создать механизм внутреннего прогресса, Norton предпочла *купить* прогресс. Как написал журнал Forbes, «Norton управляет своими операциями так, словно это и не компания вовсе, а портфельный инвестор»<sup>77</sup>.

Действительно, одна из самых ироничных вещей в сравнении 3М и Norton состоит в том, что 3М все время располагала набором видов деятельности, который мог бы стать предметом зависти любого консультанта по стратегическому планированию. Портфель 3М *выглядит* чудесно спланированным (как и совершенные творения природы), но он появился на свет исключительно в результате нерегулируемой эволюции разнообразия и отбора. 3М являет собой классический пример того, как легко бывает спутать «почему» и «как», выступая с позиций стратегического планирования.

В 1970-е и 1980-е годы 3М продолжила путешествие в новые, иногда неожиданные сферы за счет поощрения личной инициативы сотрудников. Напротив, Norton полагалась преимущественно на те модели, что были разработаны консультантами<sup>78</sup>. В то время как 3М стимулировала прогресс, позволяя таким людям, как Спенс Силвер, создавать новые рынки отчасти «случайно, а не по расчету»<sup>79</sup>, президент Norton заявил, что «планирование должно стать образом жизни»<sup>80</sup>. Пока 3М поощряла «научную игривость», руководство Norton применяло методы «военного планирования»<sup>81</sup>. Покуда 3М осуществляла диверсификацию, в основном посредством отбора лучших возможностей, появившихся в результате

---

\* Метод предполагает классификацию бизнес-направлений по четырем типам: «дойные коровы», «звезды», «вопросительные знаки» и «собаки» на основании доли рынка и темпов его роста. С помощью этой классификации принимаются решения о вложениях, приобретениях, прекращении операций.

**ЕСЛИ** расположить бизнес-единицы 3М на матрице стратегического планирования, легко понять, *почему* компания столь успешна («Посмотри на всех этих «коров»\* и стратегические звезды!), но совершенно невозможно объяснить, *каким образом* это произошло.

собственных исследований, Norton предпочитала заниматься масштабными поглощениями, «так как внутренние технологии и исследовательские ресурсы были ограничены»<sup>82</sup>.

Наконец, в 1990 году 3М достигла величины продаж в \$13 млрд и нескольких сот успешных запусков инновационных товаров. Norton, наоборот, оказалась на мушке враждебного поглощения и прекратила существование как независимая компания.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Используя 3М в качестве образца эволюции в ее лучшем проявлении, можно выделить пять основных уроков стимулирования этого вида прогресса в великой компании.

1. *Давайте попробуем, и немедленно!* В отличие от Norton, образом действия 3М стало: находясь в сомнении, стремитесь к разнообразию, изменяйтесь, решайте проблему, хватайтесь за возможности, экспериментируйте, пробуйте что-то новое (в рамках ключевой идеологии), даже если не знаете, чем это обернется. Делайте что-нибудь. Не получится одно, займитесь другим. Наладьте. Испытайте. Сделайте еще раз. Подправьте. Не важно, что — *не сидите сиднем*. Решительные действия — особенно в ответ на неожиданные возможности или конкретную проблему клиента — создают вариации. Не задумайся Макнайт, почему Оуки просил его направить образцы материалов, не пообещай опрометчиво Дик Дрю найти решение для двуцветной окраски машин, не предприми Спенс Силвер эксперимент, зарубленный всеми учебниками, не задайся Арт Фрай целью сделать пользование церковной псалтыри удобным — не быть 3М великой компанией.
2. *Будьте готовы к ошибкам.* Поскольку невозможно предсказать заранее, какой из вариантов окажется удачным, надо понимать, что

---

\* Cash cows (букв. «коровы, которые дают деньги») — продукты, пользующиеся особым спросом.

ошибки и провалы являются неотъемлемой частью эволюционного процесса. Если бы 3М пригвоздила к стене или уволила Оуки и Дрю за ошибку с автополиролями, не изобрела бы она, по всей вероятности, и ленты Scotch. Помните ключевую фразу Дарвина: «Размножайтесь, варьируйте, пусть выживут сильнейшие и умрут самые слабые». Чтобы добиться здоровой эволюции, требуется провести достаточное число экспериментов (размножаться) различных типов (варьировать), оставить те, что работают (выживание наиболее сильных) и отвергнуть неудачные (гибель самых слабых). Другими словами, невозможно создать восприимчивую, саморазвивающуюся систему — подобную 3М — кроме как пройдя через множество неудачных экспериментов. Как выразился бывший CEO 3М Льюис Лер, «секрет состоит в том, чтобы избавляться от ошибочных проектов, как только это станет очевидно... Но даже провалы в определенном смысле бывают полезны... Можно учиться на успехах, но это требует усилий. Гораздо проще учиться на ошибках»<sup>83</sup>. Вспомним парадоксальный взгляд J&J, согласно которому ошибки и просчеты являются той ценой, которую необходимо было заплатить за создание здорового ветвистого дерева бизнеса, за 107 лет существования ни разу не ставшего стало убыточным. Но надо помнить: великие компании терпимо относятся к ошибкам, но не «грехам», то есть пренебрежению ключевой идеологией.

3. *Двигайтесь маленькими шажками.* Легче справиться с последствиями провалившегося эксперимента, когда это всего лишь эксперимент, а не масштабный корпоративный проект. Не будем забывать, что небольшие шаги могут стать основой стратегических сдвигов. Элементарное внимание Макнайта к письму Оуки привело к появлению водостойкой шлифовальной бумаги и открытию большого рынка в автомобильной отрасли, к созданию Диком Дрю защитной ленты, а затем целлофановой ленты Scotch, которая, в свою очередь, породила магнитную ленту, и т. д. Хотите произвести переворот — попробуйте для начала совершить революцию в малом, применить тактику небольших, но очевидных успехов, чтобы повлиять на общую корпоративную стратегию. Намереваясь совершить революцию, проще будет попросить разрешения «провести эксперимент». Так, постепенные действия American Express на пути к финансовому сервису привели к тому, что этот сектор стал главным стратегическим бизнесом компании, а маленькие эксперименты Уильяма Даллибы привели компанию

в туристический бизнес. Используйте образ «прутиков и веток» или образ «семян и плодов», введенный Мазару Ибукой в Sony для описания концепции небольших проблем, вырастающих в большие возможности\*<sup>84</sup>.

4. *Предоставьте людям необходимую им свободу.* ЗМ обеспечила большую, нежели Norton, операционную автономию и децентрализацию — ключевой шаг, делающий возможным незапланированное варьирование. Когда у людей появляется больше свободы действий, нельзя предугадать, к чему это приведет — и это здорово. ЗМ понятия не имела, чем будут заниматься Силвер, Фрай и Николсен в свои «свободные» 15% времени. В 12 из 18 исследованных пар великие компании были более децентрализованными и давали большую операционную автономию, чем компании сравнения. (Пять случаев не дали различия.) Отсюда вывод: поощряйте упорство сотрудников. Хотя тем, кто работал над созданием Post-it, было очень нелегко убедить остальных, что их маленькие липкие бумажки чего-то стоят, никто и никогда не приказывал им *прекратить* опыты.
5. *Механизмы — постройте тикающие часы!* Прелесть истории про ЗМ в том, что Макнайт, Карлтон и другие воплотили все эти четыре принципа в реальные инструменты, согласованно действующие для стимулирования прогресса, — то, чего так и не сделала Norton. Вернемся к перечню механизмов ЗМ. Обратите внимание, сколь они конкретны, последовательны и убедительны — и весьма зубасты. Как у руководителя подразделения у вас просто нет другого выхода, как добиться 30% продаж от новых товаров. Если вы хотите стать техническим героем в ЗМ, вам лучше поделиться своими идеями с другими сотрудниками компании. Если вы хотите получить «Золотую ступню» и стать героем-предпринимателем, придется создать новое успешное предприятие с реальными товарами, довольными покупателями и ощутимыми прибылями. Одних добрых намерений мало. ЗМ не просто бросила в горшок горсть умных людей и стала ждать, что из этого выйдет. ЗМ разводит жаркий огонь под горшком и энергично помешивает содержимое!

---

\* Ричард Докинз (Richard Dawkins) превосходно описывает инкрементализм (тактику небольших шагов) как мощную эволюционную силу в главе 3 книги *The Blind Watchmaker* (New York: Norton, 1986).

Очень часто оказывается, что руководители недооценивают значение этого пятого пункта и не удосуживаются превратить намерения в действующие механизмы. Они ошибочно полагают, что стоит лишь задать правильный «руководящий тон», и люди бросятся проводить эксперименты. Нет! Требуется нечто большее. Необходимо расставить по местам винтики и гайки, которые будут непрерывно стимулировать и поддерживать эволюционное поведение. Тик, бом, щелк, жжж!

## Чего не следует делать

Нам также удалось обнаружить несколько примеров того, как компании сравнения в критические моменты своей истории подавляли прогресс — уроки о том, чего не надо делать.

*Chase Manhattan.* Под руководством одержимого контролем Дэвида Рокфеллера в 1960–1970-е годы Chase Manhattan (известный как «банк Дэвида») существовал в атмосфере страха, его менеджеры проводили все свое время на совещаниях, а не принимая решения и действуя. Они жили под девизом: «Уф! День прошел без приключений, и слава Богу!» Даже в конце 1980-х многие старшие менеджеры банка чурались новых идей, поскольку «Дэвиду это могло не понравиться». Напротив, Citicorp в те же самые годы представлял собой «компанию с подвижной структурой, движимую хаотической творческой активностью... корпоративным выживанием сильнейших» среди высокоодаренных людей, которых щедро награждали за их новые идеи<sup>86</sup>.

*Burroughs.* На ранних стадиях развития компьютерной отрасли президент Burroughs Рэй Макдональд препятствовал личной инициативе сотрудников. Он выдал из компании практически всех талантливых людей, имевших склонность к экспериментированию, и публично унижал менеджеров за неудачи и ошибки. Будучи человеком, «стремившимся показать, кто здесь босс, каждый день», Макдональд взял принятие всех решений в свои руки, делая менеджеров товарных направлений «почти прямым продолжением его кабинета». Вместо того, чтобы расценивать проблемы потребителей как возможности для эволюции (как это делала ЗМ), Макдональд гордился тем, что его потребители были «хоть и недовольны, зато послушны». Хотя Burroughs в начале 1960-х опережала ИВМ в техническом развитии, Макдональд фактически помешал своим менеджерам воспользоваться одной из величайших бизнес-возможностей столетия<sup>87</sup>.

*Texas Instruments*. В 1950–1960-е годы Texas Instruments заслужила репутацию высокоинновационной компании, ведомой CEO Патриком Хаггерти, создавшим среду, в которой идеи и инновации были ключом, поднимаясь с нижних уровней компании вверх<sup>88</sup>. Однако последователи Хаггерти, Марк Шепард и Фред Бьюси развернули процесс в обратном направлении и установили автократический подход «сверху вниз», который запугиванием и устрашением разрушил предпринимательскую культуру TI. Если им что-то не нравилось в словах сотрудника, они могли прервать выступление и заявить: «Да это просто чушь! Если это все, что вы можете сказать, мы не хотим это больше слышать». Дело доходило до крика, разбивания столов и бросания предметов. Как выразился один из бывших менеджеров, «Шепард и Бьюси не верят в своих людей... Менеджеры нижних уровней утратили почти все полномочия. Право принятия решений переместилось в штаб-квартиру. Предложенные продукты могли обсуждаться там бесконечно. В итоге вам давали квадратный штырь и приказывали втиснуть в круглое отверстие на рынке»<sup>89</sup>. В 1970–1980-е TI утратила репутацию одной из самых уважаемых компаний Америки и стала терпеть огромные убытки, тогда как HP продолжала оставаться уважаемой и высокоприбыльной компанией.

## **ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ ДЕЛОМ? ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СУТИ!**

В книге «В поисках совершенства»\* (1982) Питерс и Уотерман обсудили принцип «делать свое дело», который, по их мнению, означает, что «наилучшие шансы на успех получают компании, которые в разумной степени придерживаются бизнеса, который они знают лучше всего»<sup>90</sup>. На первый взгляд, такой подход не совпадает с эволюционными воззрениями, представленными в этой главе. Действительно, если бы 3M определила свой бизнес как добычу руды или производство наждачной бумаги, она не стала бы тем, что она есть сегодня, — и у нас не было бы этих чудесных бумажек Post-it, которые помогли нам при написании книги. Слава Создателю, что 3M не стала продолжать «заниматься своим делом»! Более того, Norton старательно занималась своим делом — и посмотрите, чем это обернулось. Zenith тоже более упорно, чем Motorola, держалась корней (радио и телевидение), пока совсем не зачахла. Начиная продавать детские присыпки, J&J совершенно не была знакома

---

\* Издано на русском языке: Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Вильямс, 2005; Альпина Паблишер, 2011.

с рынком. Задумав гостиничный бизнес, Marriott не имела в нем ни малейшего опыта. К моменту запуска первого компьютера HP понятия не имела, что это такое. Создавая Диснейленд, Disney не обладала знаниями в области тематических парков. Начиная производство компьютеров, IBM не могла похвастаться опытом в области электроники. Вплоть до создания 707 Boeing не обладала опытом постройки пассажирских самолетов. Если бы American Express продолжила заниматься своим делом (экспресс-доставкой грузов), возможно, сегодня ее бы уже не было.

Это не означает, что прогресс является синонимом беспричинной диверсификации, или что стратегия фокусирования обязательно плоха. К примеру, Wal-Mart до сих пор остается исключительно сфокусированной на одном бизнесе — розничной торговле со скидками, стимулируя прогресс в рамках этой узкой области. Мы также не хотим сказать, что принцип «заниматься своим делом» не имеет права на существование. Вопрос лишь в том, *что* является «своим делом» для великой компании? Наш ответ: ключевая идеология.

## **Сохранять суть и стимулировать прогресс**

К приведенным выше пяти урокам необходимо добавить шестой: стимулируя прогресс, никогда не забывайте сохранять суть. Эволюция подразумевает изменение и отбор. В великой компании с видением, такой как 3M, отбор предполагает два важных вопроса. Первый весьма прагматичен: работает ли это? Второй ничуть не менее важен: совпадает ли это с нашей ключевой идеологией?

Со времен Уильяма Макнайта 3M занималась поиском творческих решений насущных человеческих проблем. Чтобы получить путевку в жизнь, новые идеи в 3M должны были быть по-настоящему новыми, полезными и надежными (ключевые элементы идеологии 3M). Конечно, никто в 3M не стал бы мешать Спенсу Сильверу тратить его законные 15% времени на экспериментальную возню со странным клеем, который никак не хотел клеить. Не менее важно, что клей-мутант никогда бы не был выбран, не связав его Сильвер с церковной проблемой Арта Фрая, продемонстрировав окружающим, что странные маленькие бумажки Post-it способны принести пользу, и доказав, что они могут быть произведены с присущим 3M качеством и надежностью. В 3M невозможно получить Genesis Grant, занимаясь подражанием. Невозможно стать членом Carlton Society, не сделав оригинального технического вклада в процветание компании. Если ваши товары недостаточно надежны

в руках покупателей, вам не удастся долго протянуть на посту менеджера подразделения. 3М стимулирует прогресс с потрясающей для компании в \$13 млрд энергией, но столь же упорно она защищает свою ключевую идеологию.

Если в Wal-Mart эксперимент не приносит дополнительную выгоду покупателям, его судьба предрешена. Если направление деятельности J&J отклонится от кредо, оно будет отрезано. Если фанатичный менеджер в HP попытается запустить бизнес, ничего не приносящий в техническое развитие компании, ему не получить поддержки. Если развитие новых возможностей в Marriott будет требовать от компании отклонения от ее предназначения помогать людям «вдали от дома чувствовать себя желанными гостями в кругу друзей», компания станет искать другие пути. Если посеянные в Sony «семена» дадут низкокачественные или, с технической точки зрения, убогие «плоды», компания сделает новый посев.

Ключевая идеология выступает в роли связующего материала и руководящей силы, которая сохраняет ее целостность в ходе эволюционных мутаций. В 3М — при всех ее мутациях, небольших размерах подразделений, разбросанных тут и там предприятиях — наблюдается удивительно тесная сплоченность. Сотрудники 3М относятся к своей компании с глубочайшим почтением, которое характерно и для P&G, Disney и Nordstrom. Это также справедливо для HP, Motorola и Wal-Mart — трех компаний, которые не менее, чем 3М, заслуживают звания самоутирующихся машин, свято соблюдающих ключевую идеологию.

Словно генетический код в природном мире, который остается незыблемым в ходе эволюции видов, ключевая идеология великой компании остается неизменной, невзирая на все ее мутации. Само существование этих неизменных идеалов дает успешным компаниям что-то такое, чего никогда не будет у эволюционирующих природных существ: цель и дух. Высказываясь по случаю своего 65-летнего служения идеалам 3М, Уильям Макнайт так выразил эту мысль:

«Будет излишне подчеркнуть, как сильно мы зависим друг от друга и от наших общих ценностей. Нельзя забывать о том, что наша задача — проявлять должное уважение к каждой отдельной личности... Продолжение развития и служения Америке и миру будет невозможно без адекватного признания заслуг тех, кто стремится... к совершенству, творя на благо всех нас, привнося в нашу жизнь новые идеи и товары. Наилучшая и тяжелейшая работа выполняется только в атмосфере подвигов и приключений»<sup>91</sup>.

# ГДЕ РОДИЛСЯ, ТАМ И ПРИГОДИЛСЯ



С этого момента выбор преемника становится самым важным решением из тех, что мне предстоит принять. Размышления об этом занимают существенную часть моего времени почти каждый день.

Джек Уэлч,  
CEO General Electric, 1991 год, рассуждая о преемственности  
за девять лет до своей отставки<sup>1</sup>

Наш высший долг состоял в том, чтобы обеспечить непрерывность эффективного управления. Мы всегда старались иметь в запасе достойных кандидатов, проводили их соответствующее обучение и были предельно откровенны по поводу преемственности... Мы убеждены, что сохранение непрерывности управления чрезвычайно ценно.

Роберт У. Галвин,  
бывший член команды CEO Motorola Corporation, 1991<sup>2</sup>

**В** 1981 году Джек Уэлч возглавил General Electric Company. Десятилетие спустя он стал настоящей легендой, «широко признанным», по словам журнала Fortune, «как главный специалист нашей эпохи в сфере организационных изменений»<sup>3</sup>. Прочитав мириады

статей о революции Уэлча, мы могли бы нарисовать такого рыцаря на белом коне, спасителя компании, которая не менялась сколько-нибудь значительно с момента изобретения электричества. Не зная мы биографии Уэлча и истории GE, мы могли бы проглотить наживку и принять его за «новую кровь», привнесенную извне с тем, чтобы расшевелить неуклюжего и самодовольного бегемота.

Ничто не было бы дальше от правды.

Во-первых, Уэлч был абсолютно доморощенным продуктом GE, который поступил на работу в компанию сразу после университета, за месяц до своего 25-летия. Это была его первая постоянная работа, и перед тем, как стать CEO, он проработал в GE 20 лет подряд<sup>4</sup>. Как и все его предшественники, Уэлч вырос *внутри* компании.

Нельзя также сказать, что Уэлчу досталась совершенно неуправляемая компания, скорее наоборот. Его предшественник Реджинальд Джонс ушел в отставку с репутацией «самого уважаемого бизнес-лидера Америки»<sup>5</sup>. По опросу руководителей, проводившемуся журналом US News and World Report, Джонс оказался «самой влиятельной персоной сегодняшнего бизнеса», причем не единожды, а дважды — в 1979 и 1980 году. Подобные опросы в Wall Street Journal и Fortune также возносили Джонса на самый верх, а по опросу Gallup он стал лучшим CEO в 1980 году<sup>6</sup>. С точки зрения финансовых показателей (рост прибыли, возврат на капитал, возврат на продажи и возврат на активы) за восемь лет правления Джонса GE была столь же успешна, что и в первые восемь лет правления Уэлча<sup>7</sup>.

Далее, Уэлч даже не был первым в плеяде CEO GE, кто занимался проблемой организационных изменений и инноваций. При Джерарде Своупе (1922–1939) GE стремительно ворвалась на рынок бытовых приборов. Кроме того, Своуп ввел в употребление понятие «просвещенного управления», в то время новое для GE, при котором достигался баланс интересов сотрудников, акционеров и потребителей<sup>8</sup>. Во времена Ральфа Кординера (1950–1963) с его лозунгом «Сделай это»<sup>\*</sup> GE стремительно расширила сферу своей деятельности, увеличив общее количество обслуживаемых рынков в 20 раз<sup>9</sup>. Кординер радикально перестроил и децентрализовал GE, ввел управление по целям (GE стала в этом одной из первых), создал Crotonville (по сей день знаменитый центр корпоративного обучения), а также написал знаменательный труд «Новые рубежи профессиональных менеджеров»<sup>\*\* 10</sup>. Эпоха Фреда

---

\* Go for it.

\*\* New Frontiers for Professional Managers.

Борха (1964–1972) была «временем творческого брожения» и стремления к смелым рискованным инвестициям в таких областях, как авиационные двигатели и компьютеры<sup>11</sup>. Реджинальд Джонс (1973–1980) стал лидером в изменении отношений между бизнесом и правительством.

Так что за плечами Уэлча было наследие блестящей управленческой традиции на вершине GE. Если судить по показателю возврата на капитал (до уплаты налогов)\* как ключевому индикатору финансового состояния, то предшественники Уэлча, начиная с 1915 года, в среднем демонстрировали ничуть не худшие результаты, чем он сам в первые десять лет своего правления: 26,29% у Уэлча и 28,29% в среднем у его предшественников<sup>12</sup>. На самом деле, если расположить всех CEO по величине ROE в эпоху их правления, то Уэлч окажется лишь на *пятом* месте из семи. (Каждый из CEO GE, включая Уэлча, в свое время превосходил по этому показателю своего конкурента Westinghouse.) Конечно, обыкновенный подсчет ROE не принимает во внимание спады и подъемы промышленных циклов, войны, депрессии и тому подобное. Поэтому мы также произвели классификацию CEO по показателю среднегодовой накопленной рыночной стоимости акций *относительно* рынка в целом и Westinghouse в частности<sup>13</sup>. По этому параметру Уэлч занял, соответственно, второе и пятое\*\* места. Неплохой результат, но явно не лучший в истории GE. (См. таблицу А.9 в приложении 3.)

Это ни в коем случае не умаляет колоссальных достижений Уэлча. Он по праву считается одним из самых эффективных руководителей в истории американского бизнеса. Но также, что немаловажно, и его предшественники. Уэлч изменил GE. То же сделали его предшественники. Уэлч побил своих оппонентов в Westinghouse. То же сделали его *предшественники*. Уэлч получил признание коллег, стал «гуру» в сфере управления и заложил основу будущего процветания GE. То же сделали его предшественники. Мы уважаем Уэлча за его исключительно выдающуюся историю как лидера GE. Но мы еще больше уважаем GE за ее блестящую историю сохранения преемственности выдающихся лидеров на протяжении ста лет.

Процесс отбора, который привел к назначению Уэлча на пост CEO, является для GE традиционным. Уэлч в такой же огромной степени отражает традиции компании, в какой является гарантом изменений на благо будущего GE. Ноэл Тичи (долгое время бывший консультантом

---

\* ROE.

\*\* Учитывая превосходные результаты GE в начале 1990-х и упадок Westinghouse, можно ожидать, что показатели GE в эпоху Уэлча еще улучшатся.

**ИМЕТЬ** CEO калибра Уэлча достойно восхищения. Иметь CEO калибра Уэлча, выпестованных внутри компании, непрерывно на протяжении ста лет — это одна из главных причин, почему GE является великой компанией.

GE) и редактор журнала Fortune Стрэтфорд Шерман написали в книге «Стань хозяином своей судьбы, пока им не стал кто-то другой»\*:

«Процесс выбора преемника, благодаря которому distinguished GE попала в руки Уэлча, является одним из лучших и жизненно важных аспектов культуры компании. Предыдущий CEO Реджинальд Джонс потратил годы на то, чтобы выбрать его из группы кандидатов, настолько высококвалифицированных, что почти все они в итоге стали главами крупнейших корпораций... Джонс настоял на длинном, трудоемком, невероятно тщательном процессе рассмотрения каждой достойной кандидатуры и при принятии решения руководствовался исключительно объективными оценками. В результате мы стали свидетелями одного из самых блестящих результатов в сфере осуществления преемственности»<sup>14</sup>.

Джонс начал с того, что в 1974 году, то есть *за семь лет* до назначения Уэлча, написал документ, озаглавленный «Маршрут поиска нового CEO»\*\*. После долгих консультаций со службой персонала Джонс потратил два года на то, чтобы уменьшить первоначальный список из 96 имен — все из числа сотрудников GE — сначала до 12, а затем до 6 лучших кандидатов, среди которых был и Уэлч. Для проверки и наблюдения за ними Джонс назначил каждого из шести на позиции «менеджеров сектора» с прямым подчинением CEO. Следующие три года Джонс постепенно сужал круг избранных посредством жестких испытаний, интервью, эссе, соревнований и тестов<sup>15</sup>. Критичными были «интервью про самолет», в ходе которых Джонс задавал каждому кандидату один и тот же вопрос: «Представим, что мы с вами летим на одном из наших самолетов. Самолет терпит крушение. Мы с вами гибнем. Кто должен стать CEO General Electric?» (Этому приему Джонс научился у своего предшественника Фреда Борха.)<sup>16</sup> В итоге победителем

\* Две книги описывают процесс отбора Уэлча на пост CEO. Одна написана Тичи и Шерманом. Вторая — Robert Slater, *The New GE*. В этой главе мы пользуемся информацией из обеих книг.

\*\* A Road Map for CEO Succession.

из этой гонки на выносливость вышел Уэлч. Все остальные участники со временем заняли позиции президентов или CEO таких компаний, как GTE, Rubbermaid, Apollo Computer и RCA<sup>17</sup>. Вообще выходцы из GE становились у руля других американских корпораций значительно чаще, чем питомцы других компаний<sup>18</sup>.

В отличие от GE, Westinghouse сотрясали приступы суматохи и непоследовательности на самом вершине. Количество CEO в истории Westinghouse вдвое больше, чем в GE, причем некоторые находились на своем посту менее двух лет. Средний срок службы CEO Westinghouse составляет восемь лет, по сравнению с 14 годами в GE. В отличие от GE, которая всегда находила и выращивала талантливого CEO внутри компании, Westinghouse в поисках CEO периодически обращала свои взоры за пределы компании. Джордж Вестингхауз был выкинут из компании в 1908 году, и его место заняли два чужака (оба банкиры) в ходе очередной реорганизации<sup>19</sup>. В 1946 году еще один пришелец извне (снова банкир) был назначен CEO<sup>20</sup>. Затем в 1993 году Westinghouse еще раз обратилась «на сторону» в поисках CEO — после миллиардных убытков в 1991 и 1992 годах на пост CEO был приведен бывший глава PepsiCo<sup>21</sup>.

Хотелось бы прокомментировать процесс внутренних поисков в Westinghouse чуть шире, но мы нашли очень мало материала на эту тему и во внешних, и во внутренних публикациях компании. Это тоже интересный момент. GE уделяла очень большое внимание проблеме сохранения преемственности управления, поэтому и компания, и внешние обозреватели давали комментарии по этому поводу. Westinghouse же недостаточно уделяла внимание проблеме развития и преемственности руководства.

## ПРОДВИЖЕНИЕ ИЗНУТРИ ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ СУТИ

На страницах этой книги мы несколько принижаем значение лидерства в великой компании. И все же было бы большой ошибкой утверждать, что качество высшего руководства вообще не имеет значения. Наивно полагать, что любой человек в состоянии стать CEO великой компании, и она при этом останется успешной. Высшее руководство *оказывает* влияние на организацию, в большинстве случаев — весьма серьезное влияние. Вопрос в том, является ли это влияние *правильным*? Сможет ли руководство компании сохранить ее суть одновременно с оказанием влияния?

Компании с видением будущего развивают, продвигают и тщательно отбирают управленческие таланты, выросшие внутри компании,

в значительно большей степени, нежели компании сравнения. Они делают это, чтобы сохранить суть. За период с 1806 по 1992 год мы обнаружили лишь две великие компании (11,1%), которые когда-либо назначали на пост CEO постороннего человека, и 13 компаний сравнения (72,2%). Из 113 CEO великих компаний, о ком нам удалось собрать информацию, лишь 3,5% пришли на этот пост из других организаций. Для компаний сравнения этот показатель составляет 22,1% из 140 CEO. Другими словами, *вероятность назначения CEO изнутри для компаний с видением была в шесть раз выше, чем для компаний сравнения* (см. таблицу 8.1 в этой главе и таблицу А.8 в приложении 3).

**ЗА** 1700 лет совокупной истории великих компаний было лишь четыре случая, когда посторонний человек назначался прямо на пост CEO.

Не качество управления сильнее всего отличает великие компании от компаний сравнения. Значение имеет его *преемственность*, при которой сохраняется суть. И те и другие компании в определенные моменты истории располагали превосходными руководителями. Но в великих компаниях была преемственность и развитие управленческих талантов — ключевые компоненты часового механизма. Посему они обеспечивали непрерывность управления гораздо эффективнее, чем компании сравнения, за счет внутренних талантов в 15 из 18 пар (см. таблицу А.8 в приложении 3).

Можно представить это как непрерывный самоподдерживающийся процесс — «непрерывный лидерский цикл».

### Непрерывный лидерский цикл



Отсутствие хотя бы одного из этих компонентов нарушает непрерывность управленческой традиции и вынуждает компанию искать CEO за ее пределами и таким образом отклоняться от ключевой идеологии. Подобная прерывистость может препятствовать прогрессу, поскольку из-за неразберихи наверху компания на какое-то время замирает в неподвижности. В действительности у компаний сравнения отмечается манера поведения, противоположная принципам «непрерывного лидерского цикла» великих компаний. Мы назвали эту ситуацию «брешь в управлении и синдром спасителя»:



Таблица 8.1. Компании, нанимавшие CEO со стороны, 1806–1992<sup>22</sup>

Компании с видением	Компании сравнения
Philip Morris	Ames
Walt Disney	Burroughs
	Chase Manhattan
	Colgate
	Columbia
	General Motors
	Howard Johnson
	Kenwood
	Norton
	R. J. Reynolds
	Wells Fargo
	Westinghouse
	Zenith

Примечание. IBM наняла CEO со стороны (Луис Герстнер) в 1993 году, а исследование было ограничено 1992 годом. Мы не рассматриваем Уильяма Аллена как человека со стороны в Boeing, поскольку перед тем, как занять пост CEO (на котором он оставался 23 года), он в течение 20 лет активно участвовал в принятии главных решений (реорганизация, инвестиции в НИОКР, финансы, стратегия) в качестве юриста компании и 14 лет в ранге члена совета директоров. Мы благодарим Мортена Хансена за анализ информации для этой таблицы.

## Несобранность Colgate против выстроившихся шеренгами талантов P&G

До начала XX века Colgate была выдающейся компанией. Основанная в 1806-м, на протяжении более ста лет она демонстрировала устойчивый рост и была примерно одних размеров с P&G. Colgate также была одной из первых и немногих компаний сравнения, которые располагали сильнейшей и рано заявленной корпоративной идеологией, ключевыми ценностями и долгосрочной целью, сформулированными еще Сиднеем Колгейтом<sup>23</sup>. Но к началу 1940-х компания была уже вдвое меньше и в четыре раза менее прибыльна, чем P&G, и такое положение сохранялось сорок лет. Кроме того, Colgate — по сравнению с P&G — значительно отклонилась от своей ключевой идеологии и стала компанией с намного более слабым самосознанием.

Что же случилось? Отчасти причина в отсутствии преемственности и, в результате, в разрыве управленческой традиции. Первые четыре руководителя компании были «свои» люди (члены семьи Колгейт). В начале 1900-х процесс воспитания управленческих кадров и преемственность прервался. К концу 1920-х недостаток сильных руководителей оказался столь велик, что компания вынуждена была пойти на слияние с Palmolive-Peet, которая «привела к власти чужаков»<sup>24</sup>. В 1936 году Forbes писал:

«Братья Колгейт старели. Президенту компании Гилберту было 70, Сиднею — 66. А Расселл, которому было 55, не слишком интересовался делами... Сын Сиднея, Байард Колгейт... всего шесть лет как окончил Йель. По меркам Colgate, он был чересчур юн. Поэтому братья со вниманием отнеслись к предложению Пирса пойти на слияние с Palmolive-Peet, после чего они подали в отставку».

Пирс, CEO объединенной компании, стал ее настоящим бедствием. Одержимый «манией роста»<sup>25</sup>, он сосредоточил все усилия на оказавшейся неудачной попытке слияния Colgate с гигантским конгломератом Standard Brands, Hershey и Craft. Озабоченный увеличением размера компании, Пирс игнорировал фундаментальные основы и базовые ценности Colgate. Он даже перенес штаб-квартиру из Джерси-Сити, штат Нью-Джерси (где она 81 год располагалась в непосредственной близости к мыловаренному производству), в Чикаго<sup>26</sup>. В эпоху правления Пирса (1928–1933) средний возврат на продажи снизился более чем вдвое (с 9 до 4%). В тот же период, несмотря на депрессию, возврат на продажи P&G даже немного вырос (с 11,6 до 12%)<sup>27</sup>.

Пирс грубо нарушил ключевую идеологию Colgate, особенно в части ее отношений с розничными продавцами, потребителями и сотрудниками<sup>28</sup>. Он диктовал розничным торговцам такие тяжкие условия, что те возмутились:

«Особенно были разгневаны аптекари, за долгое время привыкшие к выгодным отношениям с Colgate. Тактика Пирса... пришлось им совсем не по нраву. И поскольку Colgate... рассчитывала на существенные доходы от туалетных принадлежностей, дезертирство аптекарей... стало разрушительным ударом»<sup>29</sup>.

Наконец, как писал Fortune, семья Колгейт, «очнувшись от летаргического сна, с изумлением обнаружила, что же натворил Чарльз Пирс»<sup>30</sup>. Байард Колгейт (36 лет) сменил Пирса на посту CEO, перенес штаб-квартиру обратно в Нью-Джерси, предпринял попытку восстановить идеалы компании и добиться прогресса. Однако разрушительное правление Пирса сделало работу CEO особенно трудной для молодого Колгейта, не подготовленного и не воспитанного специально для этой роли. Байард оставался CEO всего пять лет, после чего позицию занял менеджер по экспортным продажам Эдвард Литтл. Colgate окончательно отстала от P&G, теперь навсегда. За десятилетие, последовавшее за правлением Пирса, P&G росла вдвое быстрее и была в четыре раза прибыльнее Colgate»<sup>31</sup>.

С фиаско Пирса началась череда плохих управленцев в Colgate. Правление Эдварда Литтла (1938–1960) было театром одного актера<sup>32</sup>. «Литтл заправлял Colgate, и “заправлял” еще мягко сказано», писал Forbes<sup>33</sup>. Мы не обнаружили никаких свидетельств того, что Литтл не мнил себя незаменимой для Colgate персоной, или что у компании были кандидатуры для передачи власти. Наконец, в возрасте 79 лет Литтл ушел в отставку, и для спасения своих операций в США Colgate была вынуждена призвать на выручку в качестве «рыцаря на белом коне» одного из своих зарубежных вице-президентов<sup>34</sup>.

В 1979 году Colgate испытала еще одно потрясение: CEO Дэвид Фостер — помимо своей воли — был смещен советом директоров. Как и его предшественники, Фостер «продолжил традицию единоличного правления, что соответствовало его темпераменту»<sup>35</sup>. Согласно статье в Fortune, Фостер фактически *препятствовал* преемственности:

«До самого последнего момента Дэвид Фостер делал все возможное, чтобы лишить своего вероятного преемника даже видимости полномочий... Фостер искал эффективный способ усмирять совет директоров, едва речь заходила о передаче власти. По негласным правилам Colgate, CEO должен был оставить свой пост

по достижении 60 лет. Фостеру было тогда 55, и он заявлял, что соблюдает этот принцип, однако когда его потенциальный преемник получил предложение стать президентом другой компании, он не возражал против его ухода»<sup>36</sup>.

Страдая от неразберихи наверху, Colgate продолжала отставать от P&G по объему продаж и прибыли, за десять лет после увольнения Фостера став вчетверо меньше P&G по обоим параметрам. Конечно, помимо хаотического управления, были и другие факторы, способствовавшие относительноному упадку Colgate, включая невероятные успехи P&G в сфере НИОКР и более быстрый рост доходов за счет увеличения масштабов производства. Но — и это главное — Colgate утратила шансы сравняться с P&G еще во времена Пирса, а затем так и сотрясалась в конвульсиях и теряла силы в критические моменты.

P&G, напротив, не испытывала управленческой качки подобно Colgate, несмотря на то, что обе компании столкнулись с одинаковой необходимостью отойти от семейного управления бизнесом. В 1920-е, пока братья Колгейт пренебрегали подготовкой достойной смены, Купер Проктер тщательно готовил Ричарда Дюпре, работавшего в компании с 1909 года, к посту CEO<sup>37</sup>. Под наблюдением и руководством Проктера Дюпре продолжал получать все больше и больше полномочий, пока наконец в 1928 не стал директором по операциям\* (в тот самый год, когда Palmolive «привела к власти чужаков» в Colgate). В 1930-м началась успешная 18-летняя карьера Дюпре в качестве CEO — первого CEO, не принадлежавшего к семье, в истории P&G. Следуя примеру Проктера, Дюпре приложил все усилия, чтобы обеспечить непрерывность управления от поколения к поколению. Джон Смейл (CEO с 1981 по 1989 год) сказал:

«Дюпре сыграл важнейшую роль в сохранении и передаче по наследству характера компании. Он лично знал и перенимал опыт у двух предыдущих, и единственных с момента акционирования компании, CEO. Он также знал и помогал обучать четверых следующих за ним руководителей. Я являюсь одним из этих четверых и всего лишь седьмым CEO компании за все сто лет с момента ее акционирования»<sup>38</sup>.

P&G понимала важность постоянного развития управленческих талантов для того, чтобы не латать дыры в цепочке управления на всех уровнях и таким образом сохранить ключевую идеологию. Журнал Dun's Review однажды заметил, что «программа P&G по развитию

---

\* Chief Operating Officer.

менеджеров настолько тщательна и последовательна, что таланты могут строиться в шеренги на каждой позиции и на каждом уровне»<sup>39</sup>. Вплоть до уровня высших руководителей, P&G стремится всегда иметь «двоих или троих, одинаково достойных назначения на более высокую позицию»<sup>40</sup>. Преемник Дюпре Нил Макэлрой пояснил: «Подготовка людей, которые... станут руководителями, не прекращается ни на мгновение, ни в хорошие времена, ни в плохие. Если этого не делать, то когда-нибудь произойдет разрыв цепочки. А мы терпеть не можем разрывов»<sup>41</sup>.

## Разрыв лидерской цепочки в Zenith против «глинной скамьи» Motorola

«Капитан» Юджин Макдональд — мл., властитель дум и блестящий основатель Zenith Corporation, к моменту своей смерти в 1958 году не оставил достойного преемника. Его ближайшему другу Хью Робертсону, который занял пост CEO после Макдональда, было уже за 70. Fortune в 1960 году писал: «Zenith продолжает двигаться в основном благодаря... энергии ярких личностей из ее прошлого, нежели из будущего»<sup>42</sup>. Робертсон держался два года, после чего передал бразды правления в руки корпоративного юриста, законченного консерватора Джозефа Райта, который позволил компании отойти от ключевой ценности фанатичной преданности высочайшему качеству<sup>43</sup>. Выходец из компании Сэм Каплан стал ее CEO в 1968 году, но внезапно скончался в 1970-м. Столкнувшись в очередной раз с проблемой вакуума на вершине управления, Zenith была вынуждена надеяться на спасителя и после интенсивного поиска был приглашен Джон Невин из Ford<sup>44</sup>.

После непримечательного правления и дальнейшего отхода компании от своих первоначальных идеалов Невин подал в отставку в 1979 году, вынудив экс-председателя совета Райта в возрасте 68 лет прервать заслуженный отдых и «попытаться поставить компанию на ноги»<sup>45</sup>. Райт назначил CEO Ревона Клакмана, но тот, как Каплан до него, через два года умер, что ввергло компанию в очередной кризис безвластия.

Напротив, Motorola никогда не попадала в такие ситуации, являя собой образец неразрывности управления, которая способствует сохранению ключевых ценностей. Основатель Пол Галвин занялся подготовкой своего сына Боба задолго до формальной передачи власти. Галвин-младший начал работать в Motorola в 1940 году, будучи еще школьником, за 16 лет до назначения на пост президента, и за 19 лет до того, как стать

СЕО<sup>46</sup>. Пол Галвин хотел, чтобы его сын рос, глубоко изнутри познавая все секреты бизнеса, и потому поначалу сделал его простым кладовщиком с минимальными привилегиями. Когда юный Боб в семь утра появился в отделе кадров в поисках работы на время каникул, сотрудник компании предложил ему — без очереди — немедленно встретиться с главой службы персонала. Галвин отказался. Он хотел пройти всю процедуру с самого начала, как любой другой сотрудник Motorola<sup>47</sup>.

Боб Галвин продвигался по служебной лестнице, пока, наконец, не принял на себя часть президентских обязанностей за три года до смерти отца. «В какой-то момент отец заявил, что мы будем действовать как единое целое. Любой из нас мог принимать решения по любым вопросам. Другой должен был помогать»<sup>48</sup>. Биограф Пола Галвина писал, что передача опыта от одного поколения другому происходила ежедневно на протяжении многих лет<sup>49</sup>. Сразу после смерти отца в 1959 году Боб Галвин стал задумываться о подготовке руководящих кадров и осуществлении преемственности в следующем поколении — за *четверть века* до собственной отставки.

Для укрепления традиции неразрывности управления за счет внутренних резервов Боб Галвин отказался от концепции поста СЕО в пользу идеи СЕ-Офиса\*, состоящего из «членов одной команды». «Членов» во множественном числе — это не опечатка. Галвин грезил о том, чтобы компания управлялась несколькими людьми одновременно (обычно трое), а не одним-единственным руководителем. Галвин делал это отчасти для того, чтобы всегда располагать своими способными воспитанниками, готовыми в любой момент принять на себя бремя лидерства. «У нас всегда существовало неписаное, но ясное представление об иерархии передачи полномочий, — писал Галвин. — Те 25 лет, что я был в составе Офиса, мы были готовы к любой неожиданности»<sup>50</sup>.

Motorola претворила концепцию Офиса не только на верхнем этаже управления, но и на более низких уровнях (в виде команд из двоих-троих человек), что стало основным механизмом подготовки управленческих кадров и неразрывности управления. Осознавая, что такой подход противоречив, с точки зрения теоретиков управления, не говоря уже о его неудобстве для реализации, Галвин утверждал, что преимущества метода намного превосходят его затратность, о чем и писал в 1991 году:

«Для того, чтобы работа Офиса была успешной, было необходимо располагать кандидатами, карьера которых содержала бы сходный

---

\* Chief Executive Office.

опыт... Принцип наличия опыта надо было реализовать на уровне бизнес-подразделений... У концепции Офиса есть свои недостатки. Некоторым должностным лицам он, очевидно, не нравился... Из Офиса могли исходить противоречивые указания... Как следствие, периодически некоторые члены Офиса не справлялись. Некоторых игроков пришлось отослать или усадить на скамью запасных. Но чаще все шло неплохо... Правда подтверждается действием. В целом это доброкачественный метод. Он помог создать надежный механизм отбора кандидатов для SE-Офиса»<sup>51</sup>.

В отличие от Zenith, за все 65 лет своей истории Motorola никогда не страдала от разрывов в управленческой традиции. Компания развивалась (от ремонта радиоприемников Sears до интегральных схем и систем спутниковой связи) и постоянно демонстрировала неразрывную цепочку превосходных управляющих, пропитанных основополагающими ценностями Motorola, *даже когда она неожиданно теряла управленческие таланты*. Так, в 1993 году Джордж Фишер — ключевой человек в Офисе — оставил компанию, чтобы стать CEO в Kodak. В большинстве организаций столь неожиданный уход одного из лучших руководителей вызвал бы замешательство, неразбериху и брешь в управленческом звене, как это случалось в Zenith после смерти ее руководителей — но только не в Motorola. Двое других членов Офиса (Гарри Тукер, 44 лет и Кристофер Галвин, 43 лет) не пали духом, и каждый взял на себя дополнительные обязанности. Одновременно Motorola начала внутренний отбор третьего члена Офиса со своей длинной скамьи запасных, хорошо обученных талантов. В статье, удачно озаглавленной «Спасибо за беспокойство, у нас все в порядке»\*, New York Times резюмировала: «Мистер Фишер мог позволить себе роскошь уйти с легким сердцем, зная, что Motorola как нельзя лучше готова к подобным сюрпризам»<sup>52</sup>.

## Неразбериха в руководстве и упадок компании

Westinghouse, Colgate и Zenith — не единичные случаи непоследовательности управленческой традиции. Компании сравнения содержат массу подобных примеров.

То же самое произошло в 1950-е в Melville Corporation, когда Уорд Мелвилл обнаружил, что у него нет достойного преемника. Страстно желая спихнуть рычаги правления на кого угодно, потому что ему

---

\* «Motorola Will Be Just Fine, Thanks».

«не терпелось уйти на пенсию», он назначил на пост CEO директора по производству, который был плохо подготовлен для такой работы и даже не хотел вступать в должность. Компания круто пошла вниз. «Я был поражен, насколько быстро могут падать показатели, если у руля не те люди», — прокомментировал Мелвилл позже<sup>53</sup>. Чтобы исправить ситуацию, он в течение года пытался найти CEO со стороны. К счастью, Мелвилл был достаточно мудр, чтобы бросить эти поиски и приложить усилия для воспитания молодого многообещающего сотрудника компании, который со временем стал хорошим CEO<sup>54</sup>.

Нечто подобное произошло в Douglas Aircraft в конце 1950-х, когда Дональд Дуглас передал бразды правления недостаточно подготовленному Дональду Дугласу — мл. «Папины ботинки были для него велики, — писал один из биографов. — Сынок ополчился на тех, кого считал своими врагами (то есть большинство соратников отца), и... заменил опытных администраторов своими приспешниками»<sup>55</sup>. Дуглас-мл. расставлял на высокие позиции своих людей, а талантливые менеджеры покинули компанию в тот самый момент, когда она больше всего нуждалась в них для достойного ответа на усиливающиеся атаки со стороны Boeing. В начале 1960-х последствия потери управленческих талантов настигли Douglas, а она-то пыталась — и неудачно — настигнуть Boeing. Оказавшись в ситуации грандиозного кризиса в 1966 году, Дуглас-мл. в поисках спасения решился на слияние с McDonnell Aircraft.

Нечто подобное произошло в R.J. Reynolds в 1970-е, когда директор Дж. Пол Стихт, экс-президент компании Federated Department Stores, по выражению Business Week, «помог торпедировать запланированную передачу полномочий преемнику, а сам спланировал в кресло президента»<sup>56</sup>. Стихт взял на себя всю полноту власти и заменил почти всю управленческую команду пришлыми людьми<sup>57</sup>. В 1985 году, во время одного из самых знаменитых управленческих потрясений в истории компании, после того как RJR приобрела Nabisco Brands, пост CEO занял Росс Джонсон, самый что ни на есть чуждый элемент в компании. Как писали Брайан Берроуз и Джон Хелиар в книге «Варвары у ворот: падение RJR Nabisco»\*, эра Джонсона завершилась профинансированным с помощью бросовых акций захватом финансистами из Kohlberg Kravis Roberts & Co., которые привели к власти очередного постороннего CEO.

Примерно то же случилось с Ames, в которой семья основателей имела несчастье наблюдать разрушение своего детища руководителями

---

\* Bryan Burroughs and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*.

со стороны, нанятыми ввиду отсутствия достойного преемника. То же ожидало Burroughs с приходом У. Майкла Блюментала из Bendix, приглашенного в связи с «очевидной брешью в структуре управления», возникшей из-за того, что «при диктаторском правлении Рэя Макдональда не было выращено новое поколение руководителей»<sup>58</sup>. Та же история произошла с Chase Manhattan, Howard Johnson и Columbia Pictures.

Подобная ситуация совсем недавно имела место в двух ярчайших компаниях: Disney и IBM.

Уолт Дисней не смог подготовить себе достойного преемника, и в течение 1970-х компания блуждала в потемках, покуда ее менеджеры бегали туда-сюда, спрашивая себя: «А как бы поступил Уолт?» Совет директоров в 1984 году пригласил со стороны Майкла Айзнера и Фрэнка Уэллса. Необходимо отметить, однако, что, даже приглашая людей со стороны, Disney делала все возможное, чтобы сохранить идеологическую целостность. Рэй Уотсон, руководивший поиском CEO, дал согласие на назначение Айзнера не только благодаря его блестящей отраслевой карьере, но и потому, что тот понимал и уважал — на самом деле, поддерживал с неустрашимым энтузиазмом — ценности Disney<sup>59</sup>. Как выразился один из диснейтов, «Айзнер оказался большим Уолтом, чем сам Уолт»<sup>60</sup>.

В случае с Disney есть один немаловажный момент. Если вы заняты в организации, которая чувствует необходимость пригласить руководителя со стороны, ищите кандидатов, хорошо совместимых с ее ключевой идеологией. Стиль руководства может быть разным, но приверженцами ценностей они должны быть на уровне подсознания.

Какой вывод можно сделать из того решения, что в 1993 году приняла IBM о замене «выращенного дома» CEO на Луиса Герстнера, выходца из RJR, не имевшего соответствующего отраслевого опыта? Как такое нестандартное решение сочетается с обычной практикой великих компаний? Никак. Решение IBM не имеет для нас никакого смысла, по крайней мере, в контексте 1700 совокупных лет истории компаний с видением.

Возможно, совет директоров IBM исходил из соображения, что серьезные изменения требуют прихода человека извне. На этот счет есть простой ответ: Джек Уэлч. «Признанный мастер нашего времени в сфере организационных изменений» всю свою карьеру работал в компании, CEO которой он впоследствии стал. IBM располагала одной из наиболее тщательно проработанных программ развития управленческих кадров во всем мире. Она имеет длинную историю найма исключительно талантливых сотрудников. Просто не верится, что внутри IBM не было хотя бы одного руководителя калибра Уэлча. Было бы удивительно, если бы

**КАК** снова и снова доказывают примеры GE, Motorola, P&G, Boeing, Nordstrom, 3M и HP, для осуществления перемен и влияния свежих идей великим компаниям совершенно не нужно приглашать высших руководителей со стороны.

в IBM не нашлось дюжины руководителей не менее достойных, чем те, кого можно было сыскать за ее пределами.

Совет директоров IBM жаждал серьезных перемен и прогресса. Они, вполне возможно, получают все это с помощью г-на Герстнера. Но актуальным вопросом для IBM — действительно, жизненно важным на протяжении следующих десяти лет — будет: *сможет ли Герстнер, произведя важнейшие перемены, сберечь ключевые идеалы IBM?* Сможет ли Герстнер стать для IBM тем, кем стал Айзнер для Disney? Если да, тогда IBM удастся вернуть себе место в ряду самых великих компаний мира.

## УРОК ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Мы пришли к заключению, что исключительно трудно стать и оставаться великой компанией, приглашая высших руководителей со стороны. Воспитание кадров внутри компании несколько не противоречит способности стимулировать серьезные изменения.

Как CEO или член совета директоров крупной компании вы можете применить уроки этой главы непосредственно. Чтобы обеспечить плавный переход от одного поколения к другому, компании необходима система подготовки управленческих кадров и всестороннее обеспечение преемственности. Ведь даже Walt Disney Company оказалась в неприятной ситуации, потому что Уолт не удосужился построить этот жизненно важный элемент часового механизма. Не повторяйте ошибки Colgate, Zenith, Melville, Ames, RJR и Burroughs. Постарайтесь не попасть в ловушку рассуждений о том, что единственный способ осуществить изменения и прогресс компании — назначить на высший пост человека со стороны, что может привести к размыванию или уничтожению сути. Ключ к успеху кроется в воспитании и продвижении тех сотрудников, которые в состоянии стимулировать прогресс и производить изменения, при этом оберегая суть.

Главная мысль этой главы также касается и менеджеров. Если вы создаете успешный отдел или подразделение внутри большой компании,

стоит помнить о развитии талантов и преемственности управления, пусть и в меньшем масштабе. Если вас собьет автобус, кто займет ваше место? Что вы лично предпринимаете для развития людей? Что вы запланировали, чтобы обеспечить плавную передачу полномочий, когда сами пойдете на повышение? (Также можно спросить у ваших руководителей, какие шаги предприняли они для плавного перехода.) Наконец, если вам встретится великая компания, в которую вы хорошо вписываетесь, стоит уже сейчас развивать свои навыки в пределах одной такой компании, а не скакать с одной работы на другую.

Как эта глава может быть полезна для небольших компаний и предпринимателей? Понятно, что небольшая компания не в состоянии позволить себе отбор CEO из 96 кандидатов, как это было в GE. Тем не менее небольшие и средние компании вполне пригодны для воспитания кадров и обеспечения преемственности. Когда Пол Галвин начал тщательно готовить своего сына к руководящей работе, Motorola была еще относительно небольшой компанией. То же самое происходило в Merck, P&G, J&J, Nordstrom и Marriott в их ранние годы, когда передача власти происходила внутри семьи. Сэм Уолтон начал задумываться о будущих руководителях компании еще до того, как был построен 50-й универсам<sup>61</sup>. Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард приступили к созданию программ воспитания кадров и тщательному планированию преемственности в 1950-е годы, когда компания насчитывала 500 сотрудников<sup>62</sup>.

Интересно, что практически все первые руководители великих компаний оставались у руля в течение длительного времени (в среднем 32,4 года), так что очень немногие компании столкнулись с проблемой передачи власти, будучи еще юными и маленькими. И все же многие из них приступили к обеспечению преемственности задолго до момента фактической передачи власти. Если вы заняты в малом бизнесе, надо видеть перспективу. Предпринимательская модель построения компании по схеме гениальная идея — быстрый рост — снятие сливок — передача управления в руки посторонних профессиональных менеджеров, скорее всего, не приведет к появлению компании, подобной Hewlett-Packard, Motorola, General Electric или Merck.

С точки зрения построения великой компании важно не только то, насколько она успешна при нынешнем поколении руководителей. Важнейшим вопросом становится то, насколько успешна будет компания в следующем поколении. Все лидеры смертны. Но великая компания может тикать веками, реализуя свои цели и следуя ключевым ценностям далеко за пределами правления отдельного лидера.

# НИКОГДА НЕ БЫВАЕТ ДОСТАТОЧНО ХОРОШО



Не трудитесь быть лучше своих предшественников или современников. Старайтесь быть лучше самих себя.

Уильям Фолкнер<sup>1</sup>

Люди постоянно говорили отцу: «Ты отлично потрудился. Теперь можно и отдохнуть». А он отвечал: «О, нет. Нужно идти дальше и попытаться сделать еще лучше».

Дж. Уиллард Марриотт,  
председатель совета директоров Marriott, 1987<sup>2</sup>

**К**ритический вопрос, задаваемый в великих компаниях, не «насколько хорошо мы работаем?», или «что надо сделать, чтобы работать хорошо?», или «как действовать, чтобы не уступить конкурентам?» Для этих компаний главным является «как сделать так, чтобы завтра мы работали лучше, чем сегодня?» Этот вопрос — выражение образа жизни — способа мышления и действия. Великолепное исполнение и работа являются для великой компании не столько конечной целью, сколько побочным результатом бесконечного самостимулируемого улучшения и вложений в будущее. Финишной прямой в великой компании не существует. Нет состояния «ну, всё, добрались». Нет отметки, после которой можно почтить на лаврах и насладиться плодами своих трудов.

Компании с видением добиваются успеха не столько вследствие гениальных озарений или особых «секретов», сколько *благодаря исключительной требовательности к себе*. Чтобы стать и оставаться великой компанией, требуется много старой доброй дисциплины, упорного труда и внутреннего отвращения к малейшим намекам на ограниченное самодовольство. Уиллард Марриотт ст. так выразил эту мысль:

«Дисциплина — величайшая вещь в мире. Нет дисциплины — нет характера. А без характера нет прогресса... Для нас неприятности — это возможности для роста. Как правило, мы добиваемся того, к чему стремимся. Сталкиваясь с проблемами и преодолевая их, мы закаляем характер и развиваем необходимые для успеха качества»<sup>3</sup>.

В 1980-е без словосочетания «непрерывное совершенствование» в менеджменте шагу нельзя было ступить. Однако для великих компаний эта концепция не нова уже несколько десятилетий, в некоторых случаях — столетие и дольше. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл, к примеру, пользовались термином «непрерывное совершенствование» еще в 1850-е!<sup>4</sup> Уильям Макнайт ввел его в обиход 3М в 1910-е. Уиллард Марриотт пришел к осознанию этой концепции почти сразу после открытия своей первой пивной лавочки в 1927 году. Дэвид Паккард без конца употреблял этот термин с 1940-х.

Наше исследование ясно свидетельствует в поддержку концепции непрерывного совершенствования, но не просто в качестве некоей программы или причуды. В великих компаниях такой подход является укоренившейся привычкой, образом жизни, пронизывающим организацию насквозь и подкрепленным действенными механизмами непримиримости к status quo. Более того, такие компании применяют концепцию непрерывного совершенствования в более широком смысле, чем просто совершенствование технологических процессов. Это также предполагает долгосрочные вложения в будущее, инвестиции в развитие сотрудников, внедрение новых идей и технологий. Короче, это означает делать все возможное, чтобы завтра компания была сильнее, чем сегодня.

## МЕХАНИЗМЫ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Может создаться впечатление, что великие компании — не особо комфортные места. И это верно.

Подобно великим артистам и изобретателям, великие компании процветают за счет неудовлетворенности. В них понимают, что удовлетворенность — путь к самодовольству, а оно неминуемо ведет к упадку.

**КОМФОРТ** не является целью великой компании. На самом деле успешные компании внедряют мощные механизмы дискомфорта — искоренения самодовольства, таким образом стимулируя изменения и совершенствование еще до того, как окружающий мир вынудит заняться ими.

Вопрос, разумеется, в том, как избежать такой самоуспокоенности — как остаться самодисциплинированной, когда уже достигнут успех или вы стали номером один в своей области. Как компания может поддерживать внутренний огонь, побуждающий людей двигаться вперед, не останавливаясь на достигнутом и всегда стремиться к лучшему?

Именно такими вопросами задавался Ричард Дюпре из P&G, обеспокоенный тем, что рост могущества компании в начале XX века может сделать ее слишком жирной, счастливой и самодовольной. Что делать? Можно выступать со страстными речами о важности поддержания дисциплины. Можно писать листовки и брошюры об опасности самодовольства. Можно встречаться с менеджерами по всей компании и внушать им мысль о значимости изменений и самосовершенствования. Однако Дюпре понимал, что компании нужно нечто большее, чем просто добрые намерения. Он хотел создать внутренний стимул, который бы непрерывно продуцировал прогресс.

Вот почему он благосклонно отнесся к радикальному предложению о создании такой структуры управления, которая позволяла бы различным брендам P&G конкурировать друг с другом, как если бы это были бренды разных компаний. P&G и так уже располагала лучшими людьми, лучшими товарами, лучшим рыночным положением. Так почему бы не столкнуть все лучшее, что есть в P&G, лбами друг с другом? Если конкуренция на рынке недостаточна, почему бы не создать систему внутренней конкуренции, которая не позволила бы ни одному из брендов почить на лаврах? Внедренная в начале 1930-х структура управления конкуренцией между брендами стала в P&G мощным инструментом стимулирования изменений и совершенствования. Система оказалась столь успешной, что со временем была в той или иной форме скопирована практически всеми американскими компаниями, работающими на потребительских рынках, в том числе и Colgate, правда, почти на 30 лет позже<sup>5</sup>.

Суть не в том, что для поддержания жизни успешная компания должна обязательно стремиться к созданию внутренней конкуренции. Важно

иметь некие механизмы создания атмосферы неудовлетворенности для борьбы с недугом самоуспокоенности — болезнью, которая неизбежно поражает все успешные организации. Внутренняя конкуренция — лишь один из таких механизмов, но не единственный. В великих компаниях таких механизмов множество.

В 1950-е Merck избрала стратегию сознательного *уменьшения* доли рынка для продуктов, доходность которых стала падать, *заставляя* себя для поддержания роста и благополучия стремиться к новым разработкам<sup>6</sup>. Motorola использовала подобный механизм «обновляй или умри», практикуя отказ от достигших рыночной зрелости товаров с большими объемами продаж, вынуждая себя заполнять образовавшуюся нишу новыми товарами. Так произошло с телевизорами и автомагнитолами<sup>7</sup>. (Председатель совета директоров Роберт Галвин держал на рабочем столе последний экземпляр автомагнитолы, произведенной компанией на территории США, как напоминание о стремлении Motorola «быть лидером в сфере высоких технологий».)<sup>8</sup> Брешы были заполнены с помощью «Технологической карты местности» — комплексного инструмента для сравнительной оценки технологических позиций компании и ее конкурентов и анализа ожидаемого рыночного спроса на ближайшие десять лет<sup>9</sup>.

General Electric сделала внутренний дискомфорт нормой жизни с помощью *work-out*<sup>\*</sup>. В ходе группового обсуждения сотрудники компании рассматривали возможности совершенствования и выступали с конкретными предложениями. Руководители на такие совещания не допускались, но должны были затем перед лицом всей группы принимать решения экспромтом относительно внесенных предложений, так что не было возможности убежать, спрятаться, уйти от ответа или отсрочить решение<sup>10</sup>.

Boeing создавала ощущение дискомфорта при помощи планирования «с позиции врага». Менеджерам предписывалось разрабатывать стратегию, как если бы они работали у конкурента и желали низвергнуть Boeing. Какие слабости можно использовать? В чем необходимо сравняться? На какие рынки можно с легкостью вторгнуться? Затем на основании ответов следовало выяснить, как должна вести себя Boeing в свою очередь?<sup>11</sup>

В самом начале истории Wal-Mart Сэм Уолтон начал применять особые журналы под названием «Побей вчерашний день»<sup>\*\*</sup>. В них

---

\* Решение, разработка.

\*\* Beat yesterday.

фиксируются ежедневные объемы продаж в сравнении с тем же днем годом ранее. Wal-Mart использовала эти журналы как стимул постоянного, вечного движения вперед и вверх<sup>12</sup>.

## Журнал «Побей вчерашний день» Wal-Mart

Ноябрь					
	1964	1965	1966	1967	1968
1-й понедельник					
1-й вторник					
1-я среда					
1-й четверг					
1-я пятница					
1-я суббота					
1-е воскресенье					
1-я неделя					

Nordstrom создала атмосферу, в которой люди постоянно стремились к совершенствованию. Показатель SPH\* измерял успехи сотрудников относительно коллег. Таким образом, нет абсолютного уровня, достигнув которого сотрудник мог бы расслабиться. Компания также внимательно следит за отзывами покупателей и соотносит с ними вознаграждение и продвижение сотрудников<sup>13</sup>. Рассказывает Брюс Нордстром:

«Если вы действительно прислушиваетесь к покупателям, то знаете, что они никогда не бывают совершенно удовлетворены — они всегда укажут на ваши промахи — и это заставляет вас работать все лучше. Больше всего меня волнует заплывшее жиром самодовольство. Я думаю, все столько твердят про наш сервис, что мы сами начинаем в это верить и думать, что мы лучше своего клиента. Но тогда нас ожидает печальный конец»<sup>14</sup>.

Hewlett-Packard также применяла ранжирование сотрудников относительно друг друга. На специальных совещаниях руководители оставляют оценки своих сотрудников в споре с другими руководителями, которые убеждены, что как раз их сотрудники заслуживают высоких

\* См. сноску на с. 151.

оценок. Обсуждение продолжается до тех пор, пока все менеджеры не придут к согласию и не составят единый список всех оценок. Столь жесткая, изнуряющая и некомфортная процедура не оставляет сотруднику возможности, однажды достигнув высокой оценки, расслабиться<sup>15</sup>.

Кроме того, HP учредила мощный механизм под названием «Плати сразу» (политика против долгосрочной задолженности). С точки зрения изолированных финансовых моделей, такая политика представляется совершенно иррациональной, поскольку компании, подобной HP, совершенно необходимо пользоваться заемными средствами для повышения своей стоимости. Однако такие модели не в состоянии оценить мощный внутренний эффект отсутствия задолженности: *это укрепляет дисциплину*. Отказавшись от долгосрочных заимствований для финансирования роста, HP заставила себя находить исключительно внутренние резервы для обеспечения 20% годового прироста (не говоря уже о 10%-ной ставке отчислений от объема продаж на цели НИОКР). Подобный механизм можно считать нерациональным, но благодаря ему была воспитана целая компания невероятно дисциплинированных руководителей, умеющих оперировать на таком уровне эффективности и бережливости, который обычно характерен для небольших, ограниченных в средствах компаний. Вот как высказался об этом один из вице-президентов HP:

«Философия (“Плати сразу”) обеспечивает исключительную дисциплину во всей компании. Если вы хотите обновлений, нужно затянуть пояса. Это один из самых мощных, хотя и наименее понятных, факторов, оказывающих влияние на всех»<sup>16</sup>.

А что в компаниях сравнения? Нам не удалось обнаружить свидетельств того, что они применяли механизмы создания атмосферы дискомфорта в той же степени, что и великие компании. Строгая самодисциплина не проявляется в их истории сколько-нибудь последовательно. Некоторые из них сознательно стремились к комфорту, время от времени выдавая компанию в ущерб долгосрочному развитию — модель поведения, практически не свойственная компаниям с видением.

## **СОЗИДАТЬ ДЛЯ БУДУЩЕГО (И ПРОЦВЕТАТЬ СЕГОДНЯ)**

Представьте себя на месте Хьюлетта и Паккарда в 1946 году. У вас маленькая компания, менее 10 лет от роду. Вы только что пережили 50%-ное падение доходов, когда в конце Второй мировой войны иссякли оборонные заказы. Неотвратимый кризис наличности грозит прекратить существование компании, и нет никаких перспектив на коммерческих

рынках, которые немедленно решили бы проблему. Вот как описал ситуацию Дэвид Паккард:

«Мы праздновали окончание войны, но в то же время хорошо представляли себе, какой проблемой это для нас является. Наши продажи в 1946 году упали с \$1,5 млн примерно вдвое и, как я помню, мы были чрезвычайно озабочены тем, удастся ли нам выжить»<sup>17</sup>.

Что бы вы сделали в такой ситуации? Как поступили они?

Во-первых, они сократили объем зарплаты на 20%. Столкнувшись с исчезновением государственных заказов, они были *вынуждены* уменьшить численность персонала просто для того, чтобы выжить. Во-вторых, они поклялись, что никогда более не позволят себе оказаться в чрезмерной зависимости от сезонных заказов правительства<sup>18</sup>.

Однако на этом Хьюлетт и Паккард не остановились. Для компании, содрогнувшейся от 40%-ного спада продаж, они предприняли смелое и дальновидное решение: извлечь выгоду из того факта, что все компании, работавшие на оборону, испытывали трудные времена, и потому задалась целью привлечь на работу в ИР наиболее талантливых ученых и инженеров из числа тех, кто во время войны был занят в оборонных лабораториях. Они также решили удержать уже имеющихся наиболее талантливых и дорогостоящих сотрудников, не производя сокращений, которые оказали бы разрушительное воздействие на компанию в долгосрочной перспективе. Дэвид Паккард:

«Несмотря на то, что бизнес катился вниз, мы приняли решение нанять... этих молодых талантливых инженеров. Так были наняты Ральф Ли, Брюс Холи, Арт Фонг, Хорэс Оверакер и некоторые другие, как раз когда компания катилась вниз, потому что мы были убеждены, что сейчас самое время заполучить толковых технических сотрудников»<sup>19</sup>.

Решение было тем более замечательно, что Хьюлетт и Паккард не были убеждены, что послевоенный деловой климат окажется достаточно благоприятным для их талантливых сотрудников. Это был риск. Фактически в первые послевоенные годы компания болезненно приспосабливалась к ситуации и стала быстро расти лишь с 1950 года. Однако в следующие двадцать лет дальновидное решение ИР, принятое в 1946-м, окупилось сторицей, когда инженерная команда представила массу инновационных и прибыльных продуктов<sup>20</sup>.

По мере роста компании Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард неустанно подчеркивали, насколько важно не поддаваться соблазну получения

единовременной прибыли в ущерб долгосрочным принципам и процветанию HP. Так, в 1976 году Паккард объявил, что сотрудник, который нарушит этические принципы HP с целью получения краткосрочной выгоды, будет немедленно уволен — без исключений, невзирая на обстоятельства дела или тот ущерб, который будет нанесен компании непосредственно вследствие увольнения<sup>21</sup>. Репутация компании, по мнению Паккарда, должна быть безупречной при любых обстоятельствах. При этом Хьюлетт и Паккард никогда не считали, что долгосрочная ориентация может являться поводом для снижения усилий и самоуспокоенности в текущем году. Приведем две цитаты из речи Паккарда перед менеджерами компании (1970-е).

Пятидесятилетний план	Годичная перспектива
«Сохранив приверженность принципам, что вели нас в течение 50 лет, мы можем быть уверены, что и в следующие 50 лет успех нас не покинет. От имени Билла и от своего хочу сказать, что мы очень, очень гордимся тем, что вы делаете, и надеемся, что в будущем вы сможете работать еще лучше» <sup>22</sup> .	«Сегодня получить прибыль ничуть не труднее, чем будет завтра. Действия, которые приводят к снижению текущих прибылей в надежде на прибыли будущие, очень редко оказываются успешными. Такие действия почти всегда результат стремления выдать желаемое за действительное и почти всегда неспособны достичь общего оптимального результата» <sup>23</sup> .

Справедливости ради следует сказать, что Патрик Хаггарты — оппонент Паккарда из Texas Instruments — также руководил своей компанией, исходя из долгосрочных перспектив. В 1946 году он тоже нанял на работу ведущих ученых из исследовательских лабораторий — хотя TI и не испытывала такого отчаянного кризиса, как HP<sup>24</sup>.

Однако с уходом Хаггарты TI отклонилась в сторону от того курса, которым продолжала следовать HP, а именно: планировать деятельность на пятьдесят лет вперед, *одновременно* достигая отличных результатов в текущем году. В 1970-е TI, в отличие от HP, принялась выводить на рынок дешевые потребительские товары и прибегать к значительным и неожиданным снижениям цен — зачастую за счет своих дилеров — в стремлении захватить большую долю рынка. Как выразился один из дилеров в 1979 году, «TI настолько озабочена снижением цен, что в борьбе за потребителя она пренебрегает качеством»<sup>25</sup>. Стратегия провалилась, приведя к финансовым потерям и подрыву репутации. Если HP никогда

не теряла ощущения реальности ни в краткосрочной, ни в долгосрочной перспективе, то погоня TI за расширением и ростом подорвала ее репутацию создателя превосходных инновационных товаров и нанесла жестокий удар по будущему<sup>26</sup>.

HR и TI иллюстрируют одно из ключевых различий между великими компаниями и компаниями сравнения. Великие компании постоянно инвестируют, строят и управляют с прицелом на будущее в большей степени, чем компании сравнения. «Долгосрочная перспектива» для великой компании означает не пять или десять лет. Это означает многие десятилетия — скорее пятьдесят лет. Но при этом обязательно учитывается и нынешний день.

**РУКОВОДИТЕЛИ** великих компаний не допускают мысли о том, что им необходимо делать выбор между краткосрочными и долгосрочными результатами. Они в первую очередь действуют в интересах будущего, одновременно не снижая краткосрочных требований.

Повторимся, комфортное существование не является целью компании с видением.

## Долгосрочные инвестиции великих компаний

Исследование убеждает в том, что дальновидные компании в значительно большей степени, чем компании сравнения, вкладывают в будущее. Анализ годовой финансовой отчетности, начиная с 1915 года, свидетельствует о больших, относительно компаний сравнения, объемах вложений в новую собственность, заводы и оборудование, выраженных в процентах от годового объема продаж (в 13 из 15 случаев)\*. В успешных компаниях также реинвестировали большой процент прибыли и выплачивали меньшие дивиденды (в 12 случаях из 15, плюс одна пара, где разница неощутима). (См. таблицу А.10 в приложении 3.)

Очень немногие из исследованных компаний указывали расходы на НИОКР отдельной строкой отчетности в течение длительного

\* Число пар отличается от 18 ввиду недостатка достоверной информации. К примеру, компании, работающие в финансовом секторе и секторе развлечений, имеют отличную от промышленных структуру бухгалтерской отчетности. Мы исключили пару Sony/Kenwood.

времени, а некоторые (например Wal-Mart) вообще не имеют расходов на НИОКР в общепринятом понимании. Однако в тех парах, информацией о которых мы располагаем, великие компании тратили на НИОКР больший процент от объема продаж в каждом отдельном случае (в восьми случаях из восьми)<sup>27</sup>. В фармацевтической отрасли, где исследования, вероятно, являются наиболее важным фактором долгосрочного процветания, наши успешные компании инвестировали в НИОКР на 30% больше, чем компании сравнения (в % от объема продаж). Так, Merck постоянно инвестировала в исследования и разработки больший по сравнению с Pfizer процент от объема продаж, начиная с 1940-х, и больший, чем *любая другая* компания отрасли, начиная с конца 1960-х, чем и объясняется превосходство Merck в 1980-е годы<sup>28</sup>.

Кроме того, в великих компаниях осуществлялись намного более активные инвестиции в человеческий капитал посредством масштабного найма, обучения и программ профессионального развития. Merck, 3M, P&G, Motorola, GE, Disney, Marriott и IBM сделали значительные вложения в свои «университеты» и «учебные центры» на интенсивные обучающие и развивающие программы. (Компании сравнения также инвестировали в обучение, но либо позднее, либо в меньших объемах.) Так, Motorola ежегодно выделяет сорокачасовую неделю на обучение каждого сотрудника и требует от каждого подразделения тратить на это 1,5% от зарплаты<sup>29</sup>. Все менеджеры Merck проходят через трехдневный тренинг по техникам найма и проведения собеседований; CEO компании Рой Вагелос, как правило, начинает совещания с вопроса: «Кого в последнее время вы приняли на работу?»<sup>30</sup> В целом великие компании имели тенденцию значительно более тщательно и подробно опрашивать кандидатов при отборе, что требовало значительных временных затрат со стороны специалистов и руководителей. К примеру, в НР потенциальные новые сотрудники проходят как минимум восемь собеседований с сотрудниками того подразделения, в котором им придется работать.

Наконец, великие компании на более ранних стадиях и более активно, чем компании сравнения, инвестировали в такие области, как техническое know-how, новые технологии, новые методы управления и современные отраслевые стандарты. Не ожидая, пока окружающий мир предъявит свои настоятельные требования, великие компании стремятся освоить новые приемы. На протяжении своей истории GE применяла новые методы управления — управление по целям, децентрализация, наделение полномочиями — раньше, чем Westinghouse. GE всегда шла на шаг впереди в применении новейших приемов менеджмента. В 1956 году

компания опубликовала и распространила среди своих менеджеров двухтомный труд под названием «Некоторые классические примеры профессионального управления»\*, содержащий 36 разделов, представлявших самые значительные на тот момент мысли в сфере управления.

Merck еще в 1965 году полностью освоила принцип «нулевой дефектности» при «всеобщем управлении качеством»\*\*<sup>31</sup>. Компания одной из первых стала применять технику финансового анализа на базе компьютерной симуляции Monte Carlo, которая позволила принимать стратегические решения для очень больших временных отрезков<sup>32</sup>. Philip Morris осваивала современные производственные технологии быстрее, чем RJR, особенно в с 1960 по 1985 год<sup>33</sup>. Motorola была привержена новым технологиям, рассчитанным на будущее, Zenith ждала, пока рынок не заставит ее сделать то же самое. Инвестиции в новые технологии производства фильмов были обычным делом для Walt Disney, которая быстро хваталась за них, пока ее конкуренты с опаской изучали их возможные недостатки<sup>34</sup>. Citicorp последовательно вкладывал в новые методы работы раньше, чем Chase Manhattan, в некоторых случаях — на 30 лет.

### Методы, которые были применены в Citicorp раньше, чем в Chase Manhattan

- Отчет о прибылях и убытках каждого подразделения
- Вознаграждение по заслугам
- Программы обучения менеджеров
- Программы найма студентов колледжей
- Отраслевая структура (вместо географической)
- Общенациональный охват
- Банкоматы
- Кредитные карточки
- Филиалы розничного обслуживания
- Заграничные филиалы

Компании сравнения не только оказывались медлительнее и нерешительнее, но во многих случаях их руководство уклонялось от инвестиций

\* Some Classic Contributions to Professional Managing.

\*\* Zero defects TQM process.

в будущее, или, что еще хуже, в критические периоды высасывало из компании все соки. В частности, в 1970-е и 1980-е годы, пока Philip Morris без устали инвестировала в достижение своей цели стать номером один (см. главу 5), руководители RJR рассматривали ее лишь как платформу для собственного обогащения и возвышения<sup>35</sup>. Они купили эскадрилью реактивных самолетов («Военно-воздушные силы RJR»), строили дорогие ангары («Гадж-Махал корпоративных авиационных ангаров»), возвели тщательно продуманные и ненужные офисы (прозванные «стеклянным зверинцем») и украсили их антикварной мебелью и изящными произведениями искусства (как выразился один из подрядчиков, «единственная компания из всех, где я работал, которая не интересовалась сметой»), спонсировали знаменитых спортсменов и соревнования, имевшие сомнительную маркетинговую ценность. Когда CEO Ф. Росса Джонсона спросили о целесообразности этих затрат, он ответил: «Несколько миллионов погоды не делают»<sup>36</sup>.

McDonnell Douglas беспрестанно демонстрировала близорукое, фанатичное внимание к краткосрочным показателям, что мешало сделать смелые шаги в будущее (включая сомнения по поводу создания реактивных самолетов). К началу 1970-х подобный консерватизм стал характерной чертой компании. Статья в Business Week (1978) охарактеризовала McDonnell Douglas как «одержимую скаредностью» и описала, как ее консервативная и краткосрочная ориентация на последнюю строку счета привела к отказу от разработки нового поколения реактивных лайнеров: «Известная своей бережливостью и осмотрительностью, McDonnell Douglas сосредоточена скорее на повторении уже пройденного... нежели на запуске дорогостоящих программ новых разработок»<sup>37</sup>. Различие между «стремлением в будущее» Boeing и «скупым консерватизмом» McDonnell Douglas выразалось в ключевых решениях на протяжении более полувека.

Десятилетиями Colgate пренебрегала инвестициями в разработку новых товаров, маркетинговые программы и модернизацию производственных мощностей. Выдержки из высказываний Forbes и Fortune дают представление об этом:

1966: «Успешный запуск новых товаров требует наличия отлаженной маркетинговой машины. После 22 лет правления Литтла (1938–1960) Colgate попросту не располагала таковой. Разгромная программа, которую запустил Леш, была призвана за одну ночь произвести на свет нечто, на создание и отладку чего P&G потратила 30 лет»<sup>38</sup>;

- 1969: «Компания годами не выпускала новых товаров. Их не существовало даже в проекте, поэтому с 1956 по 1960 год продажи Colgate на отечественном рынке здорово упали»<sup>39</sup>;
- 1979: «Чтобы поддержать рост доходов, Фостер урезал расходы на рекламу и сэкономил на исследованиях и разработках, то есть на жизненно необходимых для любой маркетинговой компании вещах. Иначе говоря, он одалживал у будущего в надежде, что завтра принесет с собой благоприятную экономическую ситуацию, которая поможет ему выпутаться»<sup>40</sup>;
- 1982: «Colgate — единственная в стране компания потребительского рынка, которая не располагает серьезными планами выпуска новых товаров»<sup>41</sup>;
- 1987: «Доходы от основного бизнеса стали опорой для предпринятых Фостером поглощений. Это привело к истощению и подавлению таких важнейших программ, как разработка новых товаров и модернизация производства»<sup>42</sup>;
- 1991: «Создание революционных товаров требует больших затрат. Но, будучи законченным скуперджем, Марк может и не захотеть платить ту цену, что платят все другие компании. Colgate выделяет на НИОКР менее 2% от оборота. Сравните с почти 3% у P&G»<sup>43</sup>.

## **MARRIOTT ПРОТИВ HOWARD JOHNSON: ЗАКАТ ВЕЛИКОЙ АМЕРИКАНСКОЙ ФРАНШИЗЫ**

В 1960 году Ховард Джонсон старший неожиданно покинул построенную им компанию, передав ее в руки своего сына. Один из старых сотрудников сказал: «Мне не приходилось видеть ничего подобного. Большинство людей не хотят так просто отказываться от дела всей жизни. А он взял и ушел, и все»<sup>44</sup>. Джонсон оставил одну из самых знаменитых компаний, состоявшую из семисот расположенных вдоль автомагистралей по всей стране ресторанов и гостиниц с их приковывающими взгляд оранжевыми крышами, столь любимыми в Центральной Америке. Дж. Уиллард Марриотт — младший говорил в то время, что надеялся, что унаследованная им от отца компания когда-нибудь сможет быть столь же успешной, как Howard Johnson<sup>45</sup>. К 1985 году Marriott не просто стала столь же успешной, но намного превзошла ее — более чем в семь раз.

Что произошло? Ответ кроется в противопоставлении строгой самодисциплины Marriott как машины непрерывного самосовершенствования и самоуспокоенности Howard Johnson. Как сказал Джонсон младший в интервью 1975 года, «мы реагируем на события и не стремимся предугадать будущее. В этом бизнесе невозможно заглянуть очень далеко вперед, разве что на пару лет»<sup>46</sup>. В противоположность Marriott, Howard Johnson не пошла по пути инвестиций в рестораны и гостиницы,

предназначенные для особых сегментов рынка, и со временем оказалась «сегментированной до смерти». Пока Marriott продолжала инвестировать в будущее даже во времена рецессий, Howard Johnson стала чрезмерно концентрироваться на контроле затрат, эффективности и краткосрочных финансовых показателях<sup>47</sup>. Marriott усердно и непрерывно повышала качество и ценность услуг, а Howard Johnson превратилась в «известного завышенными ценами и раздутыми штатами поставщика безвкусной еды, которому подрезали крылья устаревшие идеи»<sup>48</sup>. Бывший руководитель компании рассказывал: «У Хо Джо всегда были идеи по поводу усовершенствования ресторанов и гостиниц, но они никогда не хотели тратить на это деньги»<sup>49</sup>. Руководитель компании Imperial Group, которая купила Howard Johnson в 1979 году, объяснил, почему шесть лет спустя они продали компанию по цене вдвое меньше прежней:

«Прибыли были искусственно завышены. Они пренебрегали реинвестированием. Они дрожали над каждым пенни расходов на персонал, меню и реконструкцию. Это выглядело как снятие сливок за счет отказа от реинвестирования»<sup>50</sup>.

В какой-то момент Джонсон-мл. переехал в элегантный офис Рокфеллер-центра в Нью-Йорке (все остальное руководство осталось в Бостоне) и стал проводить большую часть времени, вращаясь в высшем свете<sup>51</sup>. Один из конкурентов заметил:

«Каждый раз, когда я встречался с Ховардом Джонсоном, он принимался рассказывать о своих планах сокращения затрат. Мне кажется, он слишком мало времени уделял своим ресторанам. Если бы он чаще обедал в них, а не в “21” (фешенебельный ресторан Нью-Йорка), он многое бы понял».

Напротив, Марриотт-мл. вел относительно скромную жизнь, руководствуясь тем, что он называл «трудовой этикой мормонов» (семьдесят часов в неделю) и каждый год посещал до 200 предприятий компании, ожидая такого же рабочего графика от других руководителей<sup>53</sup>.

Что еще более важно, Марриотт-мл. *сделал свое личное стремление к прогрессу сутью организации*. Вот краткий перечень механизмов стимулирования совершенствования, свойственные Marriott во времена его правления (в Howard Johnson *ничего подобного* не наблюдалось):

- «Индекс обслуживания гостей» (GSI)\* составлялся на основе отзывов клиентов и результатов детального опроса случайно отобранных потребителей. Менеджеры имеют возможность следить за своим

---

\* Guest Service Index.

индексом через компьютер и производить соответствующие корректировки. Отчеты по GSI влияют на размер вознаграждения и перспективы продвижения<sup>54</sup>.

- Ежегодная аттестация сотрудников, включая менеджеров<sup>55</sup>.
- Стимулирующие премии для всех, вплоть до менеджера кофейни; помимо эффективности затрат, премии определялись по показателям обслуживания, качества и гигиены<sup>56</sup>.
- Программа участия в прибылях, в соответствии с которой каждый сотрудник тратил до 10% зарплаты на вложение в специальный фонд, что создавало ощутимую связь между доходом каждого и успехом всей компании<sup>57</sup>.
- Инвестиции в масштабное интервьюирование и отбор лучших сотрудников. При открытии новых гостиниц Marriott рассмотрение тысячи кандидатур на 100 вакантных мест является обычным делом<sup>58</sup>.
- Программы обучения рядовых сотрудников и руководителей. К началу 1970-х Marriott направляла на такие программы до 5% прибыли (до уплаты налогов)<sup>59</sup>.
- Инвестиции в полномасштабный корпоративный Учебный центр (построен в 1970-м), оснащенный новейшим аудио/видео/компьютерным оборудованием. В 1971-м Forbes писал: «Сотни менеджеров компании проходят курсы переподготовки наряду с новыми сотрудниками, обучающимися навыкам обслуживания по принципу «полного погружения»<sup>60</sup>.
- «Фиктивные покупатели» — инспекторы, делающие вид, что они обычные клиенты. Если обслуживание на уровне, инспектор вручает сотруднику визитку, к которой прикреплена банкнота в \$10. Если же уровень обслуживания требует улучшения, банкнота не прикрепляется, а на карточке написано: «Увы!» Получившие «Увы!» направляются на переобучение. Каждому из них дается три возможности<sup>61</sup>.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Упадок Howard Johnson на фоне достижений Marriott иллюстрирует почти все уроки этой главы. Причем примеров могло быть много больше. Можно было бы рассмотреть, как Ames постоянно отставала от Wal-Mart в применении новых методов торговли, как она откладывала инвестиции в новейшие технологии, например штрихкодирование, лишь потому, что срок окупаемости был больше двух лет<sup>62</sup>. Мы могли

бы привести пример Norton, которая до такой степени высасывала все соки из некоторых подразделений, что окна в офисах не мыли месяцами, поскольку все ждали, что каждый следующий день станет последним<sup>63</sup>. Или подробно расписать поведение Zenith, которая пренебрегала инвестициями в транзисторные технологии (освоив технологию печатных плат самой последней), приплелась еле волоча ноги в производство цветных телевизоров, урезала расходы на НИОКР для поддержания уровня прибыльности и пожертвовала ради этого своей репутацией в области качества — в то самое время, когда Motorola и японские компании продолжали совершенствоваться. И т. д., и т. п.

Действительно, дисциплина самосовершенствования является одним из самых ярких различий между великими компаниями и компаниями сравнения. Учитывая механизмы создания дискомфорта и долгосрочных инвестиций в будущее, мы пришли к выводу, что великие компании стремились к самосовершенствованию упорнее, чем компании сравнения, в 16 из 18 случаев (см. таблицу А.10 в приложении 3).

Если вы участвуете в создании и управлении компанией, советуем обратить внимание на следующие вопросы.

- Какие «механизмы неудовлетворенности», которые устранили бы самоуспокоенность, стимулировали бы улучшения изнутри и при этом не противоречили ключевой идеологии, вы могли бы построить? Как сделать эти механизмы наиболее эффективными?
- Что вы делаете, чтобы инвестировать в будущее? Осваивает ли ваша компания новые приемы и технологии раньше других?
- Как вы справляетесь с неудачами? Продолжает ли ваша компания заботиться о будущем даже в трудные времена?
- Понимают ли ваши сотрудники, что *комфортное существование не является целью*, что жизнь великой компании не должна быть легкой? Отклоняет ли ваша организация сегодняшнее благоденствие как конечную цель, заменяя его на никогда не ослабевающую дисциплину и стремление работать завтра лучше, чем сегодня?

Эта глава содержит одну хорошую новость и одну плохую. Хорошая: основной элемент великой компании исключительно прост: старый добрый упорный труд, приверженность совершенствованию и непрерывное строительство во имя будущего как залог длинной и счастливой жизни. Эта простая истина легко доступна пониманию каждого руководителя. Плохая новость: создание великой компании требует огромного количества старого доброго упорного труда, приверженности совершенствованию и непрерывного строительства во имя будущего.

Не существует никакого волшебного средства. Нет короткой тропинки или обходного пути. Чтобы построить великую компанию, будьте готовы к длинной и тяжелой дороге. Успех никогда не бывает окончательным. Это урок, которого так и не выучила Howard Johnson.

## ПРИТЧА О ЧЕРНОМ ПОЯСЕ

Представьте себе мастера боевых искусств, становящегося на колено перед сенсеем на церемонии вручения черного пояса. После многих лет неустанных тренировок ученик наконец достиг вершин мастерства.

— Перед тем, как получить пояс, тебе необходимо пройти еще одно испытание, — говорит сенсей.

— Я готов, — отвечает ученик, видимо, ожидая еще одного, последнего раунда спарринга.

— Ты должен ответить на один важный вопрос: в чем состоит истинный смысл черного пояса?

— Это конец моего пути, — отвечает ученик. — Заслуженная награда за упорный труд.

Учитель ожидает большего. Он явно не удовлетворен ответом. Наконец, он говорит:

— Ты еще не готов носить черный пояс. Возвращайся через год.

Год спустя ученик предстает перед учителем.

— В чем состоит истинный смысл черного пояса? — спрашивает сенсей.

— Это знак отличия и высочайшего достижения в нашем искусстве, — отвечает ученик.

Сенсей молчит. Он снова неудовлетворен ответом. Потом говорит:

— Ты все еще не заслуживаешь черного пояса. Возвращайся через год.

Год спустя ученик преклоняет колено перед учителем. И снова учитель задает вопрос:

— В чем истинный смысл черного пояса?

— Пояс означает начало бесконечного пути дисциплинированного, упорного труда по достижению новых вершин мастерства, — отвечает ученик.

— Да. Вот теперь ты готов к тому, чтобы получить черный пояс и начать свой путь.



# КОНЕЦ НАЧАЛА



Это не конец. Это даже не начало конца. Но, это, возможно, конец начала.

Уинстон С. Черчилль<sup>1</sup>

**В** последние десятилетия в компаниях вошло в моду тратить уйму времени и средств на написание заявлений о корпоративном видении, ценностях, миссии, целях, вдохновляющих деклараций и т. п. Все это чудесно и иногда довольно полезно, но отнюдь не выявляет сущность великой компании. *Наличие заявления о видении (или чего-нибудь подобного) никоим образом не гарантирует того, что эта компания станет великой!* Если, прочитав эту книгу, вы сочтете, что для построения великой компании самое существенное написать такой документ, то, скорее всего, вы ничего и не поняли. Декларации такого рода могут служить хорошим началом, но только началом.

Суть великой компании — в ее способности сделать ключевую идеологию и стремление к прогрессу основной организации, отразить их в своих целях, тактике и стратегии, культурных обычаях, стиле руководства, системах оплаты труда и учета, проектировании работ, то есть во всех аспектах деятельности. Великая компания создает атмосферу, при которой последовательные и взаимоподкрепляющие сигналы исключают неверное понимание идеологии и конечных целей.

Идея согласованности\* проходит через все предыдущие главы. Под согласованностью мы понимаем слаженную работу всех механизмов компании в контексте ее ключевой идеологии и тех целей, к которым компания устремлена, то есть ее видения. (Под видением мы понимаем простую комбинацию ключевой идеологии и воображаемой цели.)

## СИЛА СОГЛАСОВАННОСТИ: FORD, MERCK И HEWLETT-PACKARD

### Ford

Мы уже рассказывали о том, что одним из ключевых моментов знаменитой перестройки 1980-х в Ford Motor Company было написание декларации о «Миссии, ценностях и руководящих принципах». В ней утверждалось главенство людей и товаров над прибылями и подчеркивалась особая важность повышения качества, вовлечения сотрудников в управление и удовлетворенности потребителей. Но не декларация была причиной возрождения компании. Если бы Ford не претворила провозглашенное в жизнь — не выровняла бы свои операции, тактику и стратегию по линии декларации — ей едва ли удалось бы возродиться, и мы не писали бы о ней.

Впервые в своей истории Ford полностью внедрила статистический контроль качества и предписала производственным менеджерам останавливать конвейер в случае обнаружения дефектных деталей или материалов<sup>2</sup>. И это правило коснулось не только собственных заводов компании. Стремление к качеству проявилось в отборе поставщиков, в соответствии с программой Q1 они оценивались по качеству работы и степени внедрения статистических методов контроля качества. Ford проводила образовательные семинары и осуществляла консультации на местах, помогая поставщикам достичь требований стандартов Q1, которые со временем повышались<sup>3</sup>.

Компания внедряла программы вовлечения сотрудников в управление, делая рядовых рабочих важными участниками команды, предпринимающей усилия повысить качество. Были созданы специальные курсы для менеджеров по их внедрению. Программы еще сильнее подкреплялись тем, что продвижение по служебной лестнице было поставлено в зависимость от личных усилий и способностей менеджеров по их реализации<sup>4</sup>. Чтобы лучше информировать сотрудников и таким образом больше

---

\* alignment.

вовлечь их в жизнь компании, Ford вложила средства в создание системы спутникового телевидения, так что новости компании доводились до сотрудников еще до того, как появлялась возможность узнать об этом по телевизору или прочесть в газете<sup>5</sup>. Для создания прямой зависимости между трудом рабочих и успехом компании в Ford договорились о включении статьи об участии в прибылях в коллективный договор — первый случай в истории ее соглашений с Союзом рабочих автомобильной промышленности\*<sup>6</sup>. В начале 1980-х отношения с рабочими улучшились до такой степени, что после отставки CEO Филипа Колдуэлла профсоюз избрал его своим почетным членом, чего никогда не было<sup>7</sup>.

Чтобы вернуть компанию к ее истокам, образовали рабочую группу с БИХАГом создать принципиально новый автомобиль мирового класса, при проектировании которого пожелания потребителей должны были играть важную роль, чего не было со времени создания модели Т. На программу, получившую название Taurus/Sable, выделили \$3,25 млрд, что в четыре раза превышало крупнейший из подобного рода бюджетов за всю историю Ford. В рамках программы Ford привлекла к созданию автомобиля производителей за несколько лет до того, как модель была готова к запуску<sup>8</sup>. Чтобы подчеркнуть важность мнения и удовлетворенности потребителей, высшие руководители лично посещали фокус-группы. Компания внедрила масштабную программу «Качество — приверженность — результат»\*\* по учету мнения клиентов о дилерском сервисе и учредила престижную «Президентскую премию» для награждения дилеров, достигших наивысшего покупательского признания<sup>9</sup>.

Вот так — сотнями больших и малых способов — Ford претворяла в жизнь свою декларацию. И в этом кроется главный секрет ее замечательного возрождения. Можно представить, сколько злорадства и насмешек выплеснулось бы, если бы после опубликования декларации Ford не реализовала ее на практике. Рабочие бы зубоскалили. Покупатели бы потешались. Акционеры бы цинично усмехались. Да и вся попытка возрождения компании, вероятно, завершилась бы провалом.

## Merck

В конце 1920-х Джордж Мерк сформулировал основные положения видения компании. Исходя из ключевых ценностей: честности, служения

---

\* United Auto Workers.

\*\* Quality–Commitment–Performance.

обществу, ответственности перед сотрудниками и потребителями, ярко выраженной приверженности качеству и совершенству, он видел Merck компанией мирового уровня, служащей человечеству посредством инноваций в медицине; компанией, для которой высокая прибыль является побочным результатом, а не первостепенной задачей. В 1933 году на открытии исследовательского центра Merck он заявил:

«Мы уверены, что исследовательская работа, выполняемая с терпением и настойчивостью, послужит началом новой эры в промышленности и коммерции. Мы верим, что эта новая лаборатория со всем ее оборудованием послужит развитию науки, расширению границ познания, и жизнь человека станет более свободной от страданий и болезней... *Мы приложим все усилия, чтобы наша организация оправдала возлагаемые на нее надежды. Да воссияет свет, чтобы те, кто стремится к истине, кто упорным трудом намерен сделать мир еще лучше, кто высоко несет факел науки и просвещения сквозь нынешнее социальное и экономическое средневековье, смогли ощутить вдохновение и поддержку*»<sup>10</sup>.

Провидческое заявление Джорджа Мерка не может не вызывать восхищения, особенно если учесть, что эти слова произнесены более 60 лет назад, задолго до того, как «декларации о видении» приобрели популярность. Однако сами по себе его слова и переживания, сколь бы вдохновляющими и воодушевляющими они ни были, *не могли* сделать Merck великой. По-настоящему замечательным было то, насколько последовательно компания структурировала себя в соответствии с ключевой идеологией и видением Мерка.

Так, компания не просто открыла еще одну лабораторию промышленных разработок. Она установила БИХАГ создать такие возможности для исследований, которые «были бы наравне с университетами и НИИ»<sup>11</sup>. Царящая в лабораториях атмосфера была академической и так сильно напоминала колледж, что быстро появилось прозвище «университетский городок Merck»<sup>12</sup>. И вместо того, чтобы держать ход исследований за семью замками, компания поощряла исследователей к публикациям в научных журналах, что позволило привлечь к работе многих крупных ученых<sup>13</sup>. Также поощрялось сотрудничество с академическими и другими неконкурирующими лабораториями — необычный ход, повысивший качество публикуемых работ. Компания привлекала выдающихся ученых в совет директоров<sup>14</sup> и выработала принципы двойной карьеры, что позволяло ученым избегать финансовых потерь даже в случае отказа от управленческих позиций<sup>15</sup>. Merck пошла так далеко,

что включила список научных публикаций в стандартные резюме при найме, ведь и академические институты гордятся публикациями своих сотрудников. Один из ученых так выразился:

«Выдающаяся научная репутация Merck ставит ее в один ряд с MIT\* или Гарвардом. Вам придется интенсивно заниматься исследованиями»<sup>16</sup>.

Для большей поддержки исследований и научных экспериментов Merck предоставила ученым «максимально возможную широту и полную свободу выбора своих исследований, сколь бы отвлеченными... от практического применения они ни были»<sup>17</sup>. В отличие от большинства американских корпораций, Merck *запрещала* оказывать маркетинговое влияние на ход исследований, пока продукты не достигнут стадии разработки<sup>18</sup>. Вот как об этом сказал CEO Рой Вагелос:

«Базовые исследования отданы *исключительно* в руки ученых. Маркетологам разрешается вмешиваться в процесс только на стадии испытаний продукта на людях. Мы не хотим, чтобы забота о «рыночном потенциале» стояла на пути научных экспериментов и испытаний, которые могут привести к революционным открытиям»<sup>19</sup>.

Эти и похожие принципы в основном оставались незыблемыми на протяжении 60 лет, хотя некоторые из них, конечно, бросают вызов традиционной бизнес-доктрине. По ходу дела Merck добавляла все новые и новые приемы, которые, будучи нетрадиционными в обычном понимании, тем не менее отлично укладывались в философию компании. Например, в Merck *отказались* от бюджетирования НИОКР как инструмента планирования и контроля. Создавая новые группы по разработке продукта, их оставляли без бюджета. Вместо этого руководители групп («чемпионы») должны убедить представителей из разных областей науки стать членами команды и вложить *свои* ресурсы в проект. Такой подход создавал ситуацию естественного отбора, при котором наиболее перспективные проекты привлекают ресурсы, а другие гибнут<sup>20</sup>. В отличие от своих диверсифицированных конкурентов, Merck применяла нетрадиционную стратегию *наименьшей* диверсификации, делая ставку на свою способность изобретать новые, революционные лекарства<sup>21</sup>. Новые продукты должны быть существенно лучше, чем товары конкурентов, в противном случае они не выйдут на рынок — рискованная стратегия, которая могла привести к длительным «засухам» в ожидании, пока что-либо по-настоящему стоящее появится из недр лаборатории<sup>22</sup>.

---

\* Массачусетский технологический институт.

На протяжении всей истории Merck ставила перед собой БИХАГи — самые смелые, какие только можно представить, которые великолепно согласовывались с ее идеологией.

- Начало 1930-х: БИХАГ создания таких возможностей для исследований, которые «были бы сравнимы с университетами и НИИ»<sup>23</sup>.
- Начало 1950-х: БИХАГ стать полностью интегрированной фармацевтической компанией, способной активно участвовать в эволюции медицины, что было подкреплено «судьбоносным» приобретением фармацевтического гиганта Sharp & Dohme и дало Merck отличную систему дистрибуции и маркетинга<sup>24</sup>.
- Конец 1970-х: «В течение 1980-х стать бесспорным мировым лидером в производстве лекарственных препаратов»<sup>25</sup>.
- Конец 1980-х: Стать первой компанией среди производителей лекарств, располагающей передовыми разработками для каждой группы заболеваний<sup>26</sup>.
- Начало 1990-х: «Переопределить фармацевтическую парадигму» путем непосредственного контакта с конечными потребителями за счет покупки Medco ценой в \$6 млрд<sup>27</sup>.

Кроме того, Merck известна своим следованием идеологии корпоративной ответственности. Многие компании рассуждают об ответственности перед обществом, равных возможностях и прочем. Но сколько из них, как Merck в 1944 году, поспешило сделать пожертвования в Объединенный фонд поддержки образования афроамериканцев?<sup>\* 28</sup> Сколько из них, как Merck в 1960-е, первыми в отрасли основало Общество поддержки меньшинств?<sup>\*\* 29</sup> Сколько компаний в 1970-е требовало от высших руководителей публично заявлять о своих задачах на ближайший год и увязывало реализацию этих задач с размером бонусов и опционов?<sup>30</sup> Сколько признаны Национальным женским обществом<sup>\*\*\*</sup> за «активные программы приема на работу, развития и продвижения женщин и меньшинств»? Сколько отобраны журналами Black Enterprise<sup>\*\*\*\*</sup> и Working Mother<sup>\*\*\*\*\*</sup> как одно из лучших мест работы в Америке для женщин и представителей меньшинств?<sup>31</sup> А в скольких больших промышленных компаниях пост CEO когда-либо занимала женщина?<sup>31</sup> Сколько из них в конце Второй мировой войны поставляли стрептомицин

---

\* United Negro College Fund.

\*\* Office of Minority Affairs.

\*\*\* National Organization for Women.

\*\*\*\* «Черные предприятия», то есть те, где работают афро-американцы.

\*\*\*\*\* «Работающая мать».

в Японию — по себестоимости — для ликвидации вспышки туберкулеза?<sup>33</sup> Сколько компаний приняло бы решение о разработке и бесплатном распространении мектизана для лечения речной слепоты?<sup>34</sup> Сколько поставили перед собой БИХАГ по защите окружающей среды — например, «на 90% уменьшить выброс токсинов к 1995 году»?<sup>35</sup> Вот так, в несравнимо большей, чем все остальные компании, степени Merck последовательно на практике реализовывала принципы социальной ответственности.

Merck не просто внушает идеи прогресса и совершенства своим сотрудникам. Она обязывает их стремиться к этому. Получить работу в Merck так же непросто, как поступить в университет, — настолько скрупулезной и продуманной является процедура найма. Merck часто требует предоставить множество письменных рекомендаций о наличии необходимых для работы в компании качеств, прямо как ведущие вузы<sup>36</sup>. Компания осуществляет значительные вложения в процессы найма, развития и удержания сотрудников. Она ранжирует своих менеджеров в зависимости от их успехов в привлечении и удержании наиболее талантливых людей. К 1980-м годам текучесть кадров в Merck была самой низкой в отрасли (5% против 20% в среднем по США)<sup>37</sup>.

Наконец, Merck последовательно поддерживает свою ключевую идеологию, год за годом, день за днем, будь то годовой отчет, материалы по найму, инструкции для сотрудников, книги, фильмы об истории компании, выступления руководителей, семинары профориентации, журнальные статьи или тысячи разнообразных внутренних документов. Когда мы попросили направить нам любые документы, описывающие ее ценности и цели, компания прислала нам список из ни много ни мало 85 отдельных документов, некоторые из них датировались началом XX века. В 1991 году Merck широко и тщательно подготовилась к своему столетию, издав книги, статьи, речи, видеоматериалы, в каждом из которых сильнейшим образом подчеркивалось значение ее наследия и ценностей. Просто невозможно работать в Merck и не проникнуться ее идеологией; она пронизывает все сферы деятельности компании вот уже сто лет. Джеффри Стурчио, директор Merck по науке и технологиям, выразился так:

«До Merck мне довелось поработать в одной крупной американской компании. Главное различие между ними состоит в отношении между словом и делом. Та компания также провозглашала ценности, видение и все такое, но разница между риторикой и ее воплощением была огромна. В Merck такой разницы не существует»<sup>38</sup>.

## Hewlett-Packard

Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард мечтали сделать HP образцовою компанией, известной своими прогрессивными методами в области работы с персоналом, инновационной и предпринимательской культурой и непрерывным потоком технически прогрессивных товаров. «Наша главная задача, — писал Паккард, — в том, чтобы придумать, разработать и произвести самое передовое электронное оборудование во имя науки и на благо человечества. Мы намерены полностью посвятить себя решению этой задачи»<sup>39</sup>. Директор Фред Терман для описания стремлений корпорации использовал возвышенное определение «Образцовый общественный институт»<sup>40</sup>. Позднее Хьюлетт свел руководящие принципы компании в документ «Четыре обязательства»\*: компания *обязана* достигать роста и прибыльности; компания *обязана* получать прибыль за счет технического вклада; компания *обязана* признавать и уважать ценность каждого сотрудника и позволять участвовать в успехе компании; и компания *обязана* вести себя, как ответственный гражданин<sup>41</sup>.

Все это хорошо, но без практического воплощения видение Хьюлетта и Паккарда было бы абсолютно бесполезным. Как и Merck, HP выдается из общей массы не столько своими ценностями и стремлениями, сколько их последовательной и всеобъемлющей реализацией.

К примеру, HP давно известна множеством ощутимых способов проявления уважения к сотрудникам. В 1940-е компания учредила «производственную премию» (в сущности, программу участия в прибыли), в соответствии с которой премиальные проценты были одинаковы для уборщицы и CEO, и придумала невероятный план медицинского страхования для всех сотрудников — неслыханный для своего времени поступок, особенно для небольшой компании<sup>42</sup>. Когда в 1950-е компания акционировалась, *все* сотрудники на *всех* уровнях, имевшие более шести месяцев стажа, автоматически получили пакет акций и право на участие в программе опционов<sup>43</sup>. Вскоре HP учредила программу приобретения сотрудниками ее акций, причем компания субсидировала 25% затрат<sup>44</sup>. Для снижения риска сокращений HP отказывалась от высокоприбыльных правительственных заказов, если они влекли за собой сезонный найм и последующее сокращение сотрудников<sup>45</sup>. Компания требовала от подразделений пробовать нанимать своих, прежде чем искать кадры на стороне, повышая гарантии занятости (не говоря уже об укреплении

---

\* Four musts.

корпоративной культуры)<sup>46</sup>. В случае серьезного спада НР, как правило, предлагала сотрудникам брать выходной каждую вторую пятницу и снизить свою зарплату на 10%, вместо того чтобы сократить 10% людей<sup>47</sup>. Одной из первых в Америке компания ввела гибкий рабочий график, а также предпринимала масштабные опросы мнения сотрудников для того, чтобы знать об их нуждах<sup>48</sup>. Также одной из первых НР начала применять политику «открытых дверей», когда сотрудники могли обращаться с жалобами к высшим руководителям, не опасаясь преследования<sup>49</sup>. С целью установить неформальное общение и снизить иерархичность, компания создала план «открытых пространств», по которому ни один руководитель не имел права на отдельный кабинет с закрывающейся дверью, что для 1950-х было весьма необычно. Неудивительно, что в НР не существовало профсоюзной организации. Один из сотрудников так объяснял:

«Несколько попыток создания профсоюза с треском провалились. Да и какому профсоюзу удалось бы повести за собой людей, ощущавших себя неотъемлемой частью управления компании, которые во время обеденного перерыва были рады угостить мерзнувших на улице пикетчиков чашкой кофе и пончиком?»<sup>50</sup>

НР предприняла массу усилий, чтобы поддержать важность технического прогресса и создать предпринимательскую атмосферу. Начиная с 1950-х НР взяла за правило нанимать 10% лучших выпускников инженерных факультетов, отдавая им предпочтение перед более опытными, но менее талантливыми инженерами, уже работавшими в отрасли<sup>51</sup>. (30 лет спустя среди выпускников технических университетов НР по-прежнему рассматривалась как *элитное* место работы.)<sup>52</sup> Подобно 3М, вместо того, чтобы увеличивать объем производства устаревших товаров за счет удлинения их жизненного цикла, НР избрала стратегию производства новых и все более совершенных продуктов в качестве основного источника роста. В 1963 году более 50% продаж обеспечивалось за счет продуктов, разработанных за предыдущие пять лет. В 1990-м 50% поступало за счет продуктов, разработанных за последние *три* года<sup>53</sup>. И сами эти продукты не были *любими*. Копирование чужих образцов исключалось, *какие бы перспективы ни сулил спрос*. «Будь у вас возможность присутствовать на одном из наших совещаний, — говорил Хьюлетт, — вы бы убедились, что очень много идей отбрасывается лишь потому, что они кажутся нам недостаточно технически прогрессивными, чтобы иметь основание для запуска на рынок»<sup>54</sup>. Следуя этому жесткому правилу, которое сама же для себя выбрала, НР избегала вторжения на крупные рынки — например,

IBM-совместимых персональных компьютеров — до тех пор, пока не находила способ внести свой собственный вклад в технологию. Вот какой разговор состоялся в 1984 году между опытным начальником лаборатории (НЛ) и молодым руководителем товарного направления (РТН)<sup>55</sup>:

РТН: Мы должны *немедленно* разработать IBM-совместимый персональный компьютер. Все рыночные тенденции указывают на это. Рынок огромен, а покупатели только этого и ждут.

НЛ: Но в чем будет состоять наш вклад? Пока мы не сможем изобрести IBM-совместимый персональный компьютер, обладающий отчетливым техническим преимуществом, нам не следует выходить на рынок, сколь бы велик он ни был.

РТН: Да, но что если покупателям не это нужно? Что если они просто хотят, чтобы компьютер работал, и знать не хотят ни о каком техническом вкладе? А что если мы не начнем действовать немедленно, а окошко на рынке скоро захлопнется?

НЛ: Тогда это не наш бизнес. Мы не такие. Мы не должны работать на рынках, которые не ценят техническое совершенство. НР сделана из другого теста.

Начальник лаборатории одержал победу «одной левой», как практически всегда происходило в НР в подобных случаях. «Сколь бы они ни были необходимы, — говорил Хьюлетт, — в товарной политике маркетологи должны быть на вторых ролях»<sup>56</sup>. Многие годы НР была осторожна с выходом на рынки, будучи подвержена синдрому «Еще одного эксперимента»<sup>\*</sup> — стратегии инженеров, которые полагали решение сугубо технических проблем главным вкладом в технический прогресс и в расширение рынка<sup>57</sup>. В 1950-е и 1960-е годы перечень товаров НР назывался «Наш вклад в измерительное оборудование» — интересная и многое объясняющая деталь<sup>58</sup>. Корпоративные программы признания героев отличали тех инженеров, которые изобретали, а не продавали изобретения. Продвижение по служебной лестнице также отражало технологическую направленность компании; более 90% генеральных директоров подразделений НР являются обладателями научной степени в технической области<sup>59</sup>.

Для поддержания предпринимательской культуры НР с самого начала усвоила управленческий принцип «ставить четкие цели, предоставлять необходимую свободу для их достижения и, наконец, мотивировать работника посредством признания его заслуг компанией»<sup>60</sup>. В период

---

<sup>\*</sup> Next Bench Syndrome.

быстрого роста 1950-х этот принцип нашел продолжение в виде децентрализованной структуры, состоявшей из автономных подразделений, осуществлявших самостоятельный контроль за НИОКР, производством и рыночными стратегиями и обладавших широкой свободой выбора управленческих решений (разумеется, в рамках идеологии НР). Начиная новый бизнес, НР, как правило, создавала новое подразделение и предоставляло ему самому определять наилучшую стратегию выхода на рынок. Хьюлетт:

«Мы просто говорили: “Вот рынок, на который мы ходим выйти. С каким продуктом — вам предстоит определить самостоятельно”. Мы полагали, что они разработают необходимый продукт по лучшей из доступных технологий»<sup>61</sup>.

Чтобы еще больше поддержать предпринимательство, НР рассредоточила подразделения по нескольким штатам, не концентрируя их вокруг штаб-квартиры. Затем компания создала специальные фонды НИОКР для поощрения инноваций, так что самые инновационные подразделения получали наибольшие ресурсы. (Несмотря на то, что НР располагает централизованным исследовательским центром «Лаборатории НР», большая часть фондов НИОКР распределяется между подразделениями.)<sup>62</sup> Подразделение, деятельность которого началась с производства, могло получить статус полноправного направления бизнеса только в том случае, если ему удастся за счет самостоятельного финансирования создать и выпустить на рынок инновационный продукт<sup>63</sup>. В отличие от большинства компаний, НР подталкивала свои заграничные филиалы к развитию научно-исследовательских мощностей, не ограничиваясь продажей и дистрибуцией<sup>64</sup>.

Помимо всего того, что НР делала, не менее важным является то, что НР не делала, невзирая на доминирующие управленческие теории или модные тенденции. Вспомним, к примеру, как НР обрнула корпоративный долг (хотя эта практика считалась «иррациональной»), поскольку Хьюлетт и Паккард считали, что заимствования убивают предпринимательскую дисциплину. Не в пример многим высокотехнологичным компаниям, НР избегала венчурного капитала, поскольку «он вынуждает компании к чрезмерно быстрому росту, а если вы растете слишком быстро, можно растерять свои ценности»<sup>65</sup>. В отличие от многих, НР запрещала отделу персонала вмешиваться в решение кадровых проблем:

«Забота о сотрудниках является самой важной частью любой управленческой работы... Ни под каким видом отдел персонала не должен решать кадровые проблемы управляющего — он или

она должны принять на себя и нести ответственность за кадровые вопросы, чтобы быть хорошими менеджерами»<sup>66</sup>.

Особенно яркий пример следования собственному видению и устойчивости к управленческой моде HP продемонстрировала в 1970-е, когда американские компании были захвачены новейшей теорией о накопленном опыте\* и доле рынка. Проповедуемая престижными консалтинговыми фирмами и ведущими бизнес-школами, эта теория превратилась в широко распространенный инструмент, использовавшийся тысячами руководителей во всех отраслях бизнеса. Следуя той логике, что чем больше доля рынка, тем меньше себестоимость и выше прибыльность, менеджеры многих компаний бросились снижать цены в надежде увеличить свою долю рынка. Почти десятилетие эта теория занимала ведущие позиции в стратегическом управлении. *Но только не* в HP, которая отвергла теорию накопленного опыта в пользу иного подхода: «Если товар не в состоянии приносить высокий доход в течение первого года, значит, этот продукт не обладает значительными техническими преимуществами, и HP не следует им заниматься, точка»<sup>67</sup>. В 1974 году Паккард объяснил менеджерам: «Если я услышу, что кто-либо гордится высокой долей рынка или предпринимает попытки увеличить ее, я сам внесу в его личное дело пометку о неблагонадежности»<sup>68</sup>.

HP, подобно Ford и Merck, уделяла колоссальное внимание воспитанию сотрудников в духе принципов, которые стали известны как «Пути HP». В 1950-е Хьюлетт и Паккард вывезли всех менеджеров компании на «Сономскую конференцию», в ходе которой они сформулировали идеологию и амбиции HP в документе, «чем-то напоминавшем Конституцию США — отражавшем базовые идеалы, подлежащие периодическим корректировкам и поправкам»<sup>69</sup>. Вскоре HP ввела строгую политику продвижения по карьерной лестнице, крупномасштабную процедуру отбора по принципу «приспособляемости и соответствия» к «Пути HP» и программу обучения руководителей низшего звена. «Мы довольно рано поняли, что очень важно, чтобы руководители низшего звена были воспитаны в духе нашей философии, поскольку... именно они представляют компанию для большинства людей», — объяснял Паккард<sup>70</sup>.

Мы обнаружили не меньше ста задокументированных случаев, когда руководители HP ясно говорили о ценностях и целях компании — в ходе

---

\* Learning-curve/market-share — модель накопленного опыта (learning-curve в математике — производная функция) предполагает, что себестоимость производства единицы продукции снижается на фиксированную величину (обычно 20%) при двукратном накопленном увеличении объема производства.

внутренних и публичных выступлений, в письменном виде, в личных разговорах. Они говорили об этом и поступали в том же духе постоянно. Мы также столкнулись с десятками «историй о Билле и Дэйве», рассказываемых на протяжении многих лет, чтобы объяснить сущность «Пути HP». Например, когда Билл Хьюлетт обнаружил, что кладовка оказалась запертой на цепочку на выходных, он самолично изрезал и изрубил цепочку ножницами для металла и оставил на столе у менеджера короткую записку о том, что запертые кладовые не укладываются в представления HP об уважении к сотрудникам — по крайней мере, так гласит легенда<sup>71</sup>. Так это было или нет, подобные истории свидетельствуют, что руководители HP непрерывно старались сделать «Путь HP» истинным образом жизни компании. Барни Оливер, долгое время бывший директором лабораторий HP, так описал путь компании к величию:

«Когда в 1952 году я впервые пришел в HP, мне тут же стало ясно, что практически все ее 400 сотрудников охвачены необыкновенным энтузиазмом, преданностью и гордостью за *свою* компанию... Один из них так выразился: «Складывается ощущение, что Билл и Дэйв работают на меня, а не я на них». Сегодняшних посетителей компании поражает, что этот дух HP сохранился, несмотря на ее рост. Непривычно наблюдать подобный настрой в компании с 17 000 сотрудников, хотя и не удивительно. В более глубоком смысле то, что происходило в те первые дни, было процессом воспитания менеджеров... Большая часть самых первых сотрудников стала продолжением личностей и воплощением философии Билла и Дэйва и надлежащим образом применили их идеи и технику работы, когда заняли места руководителей товарных линий, бригадиров или руководителей подразделений... Мы все верим в эту философию и применяем ее на практике. Она — часть нашего образа жизни»<sup>72</sup>.

## УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Наши поздравления, если вы выезжаете на природу, чтобы обсуждать корпоративную идеологию, как это делали Хьюлетт и Паккард в 1950-е. Определите возвышенные идеалы вашей компании, как поступил Джордж Мерк в 1930-е. Надеемся, вы захотите изложить на бумаге руководящие и направляющие принципы деятельности, подобно тому, как это сделала Ford. Хотя сами по себе подобные действия не гарантируют создания великой компании. Абсолютная согласованность действий недостижима. Успех не бывает окончательным. Над этим надо трудиться непрерывно. Вот некоторые основные правила.

## 1. Нарисуйте целостную картину

Все эти подробности насчет Ford, Merck и HP впечатляют. *И в этом весь смысл!*

**ЧТОБЫ** сохранить суть и стимулировать прогресс, великие компании не полагаются на какую-то одну программу, стратегию, тактику, инструмент, культурную норму, символический жест или речь CEO. Именно все вместе имеет смысл.

Только замечательная глубина и последовательность действий идут в расчет. Только бесконечная настойчивость в деле поддержки ключевой идеологии и стремления к прогрессу делает компанию великой. Взятый по отдельности, любой факт из досье Ford, Merck и HP будет выглядеть банально и определенно не сможет объяснить их статус. Но в совокупности фактов создается цельная картина.

Было бы ошибочным считать, что применение методов любой главы этой книги в отрыве от остальных приведет к созданию великой компании. Ключевой идеологии недостаточно. Тяга к прогрессу бесполезна в отрыве от всего остального. БИХАГ, самоуправление и предпринимательство, менеджмент, воспитанный в недрах организации, культ идеологии и отсутствие самоуспокоенности будут бессмысленны друг без друга.

Великая компания с видением — это как произведение искусства. Представьте себе работы Микеланджело — сцены из Книги Бытия на сводах Сикстинской капеллы или его статую Давида. Подумайте о великих и бессмертных романах — о «Гекльберри Финне» или «Преступлении и наказании», Девятой симфонии Бетховена или «Генрихе V» Шекспира. Вспомните о шедеврах архитектуры — работах Фрэнка Ллойда Райта или Людвиг Мис Ван дер Ройе. Нельзя указать на какую-то одну деталь, которая делает здание шедевром; это все произведение в *целом*, совокупность частей, работающих вместе, чтобы создать общий эффект, приводит к бессмертному величию. При этом значение имеют не только крупные части, но и самые незначительные детали — поворот фразы, изменение ритма в нужный момент, необычное асимметричное расположение окна, неуловимое выражение глаз. Как выразился великий архитектор Мис Ван дер Ройе, «в деталях — Бог».

## 2. Не забывайте о мелочах

Приходя на работу каждый день, люди не видят «картины целиком». Они имеют дело с будничными деталями деятельности компании. Не то чтобы общая картина была не важна, просто она состоит из маленьких частей, которые вместе создают большое впечатление, посылают мощные сигналы. Такие мелочи, как именные визитки продавцов Nordstrom, посылают сигнал их обладателям: «Мы хотим, чтобы ты был *профессионалом* продаж». Мелочи вроде финансовых отчетов Wal-Mart, доступных сотрудникам всех уровней, посылают сигнал: «Вы партнер в компании, и мы хотим, чтобы вы управляли своим отделом, как своим собственным маленьким предприятием». Мелочи вроде участия руководителей Motorola в обсуждении вопросов качества (которые всегда на первом месте в повестке дня), а затем их уход, когда начинается обсуждение финансовых вопросов, говорят: «Улучшение качества, а не прибыли, стоит на первом месте». Мелочи вроде разрешения Johnson & Johnson отдельным подразделениям производить товары под собственными логотипами, опуская логотип компании, сигнализируют: «Мы хотим, чтобы вы, работая, чувствовали себя независимой бизнес-единицей». Мелочи вроде того, как вместе с чеком на зарплату Philip Morris посылает сотрудникам пачку сигарет, сигнализируют: «Мы *гордимся* своей продукцией, что бы там ни говорило Министерство здравоохранения».

Исследования показывают, что человек реагирует на *все* сигналы своего рабочего окружения — большие и маленькие — как на намеки на то, как ему следует себя вести. Люди обращают внимание на мелочи. Люди помнят не столько рассказы о подвигах, сколько о самых незначительных вещах, подобных изрезанной цепочке замка кладовой. Людям хочется верить в видение своей компании, но они всегда будут чувствительны к самым незначительным проявлениям непоследовательности, что позволит им сказать: «Ага! Вот, значит, вы как! Я знал, что все это болтовня. Они даже сами не верят в то, что говорят».

## 3. Группируйтесь, не разбрасывайтесь

Система приемов и методов великих компаний не является случайной. Их действия поддерживают друг друга, комбинируются, чтобы обеспечить мощный эффект. Успешные компании заботятся о совместимости и связности своих методик. Вспомним Ford: статистический контроль качества *поддерживается* программами вовлечения сотрудников, которые

*поддерживаются* соответствующими программами обучения менеджеров, которые, в свою очередь, *поддерживаются* критериями служебного роста, основанными на соответствующих качествах менеджеров. Заметьте комбинацию Merck: наем ведущих ученых *подкрепляется* разрешением на публикации их работ, что *подкрепляется* возможностью сотрудничать с учеными за пределами компании, что *подкрепляется* «Университетским городком Merck» и возможностью сделать двойную карьеру. Невозможно было бы работать в НР и не понять, что менеджерам лучше хорошо относиться к своим подчиненным, а подразделениям лучше получать свои прибыли, внося вклад в технический прогресс. Работать в НР — это все равно что находиться в студии звукозаписи, оборудованной не одним, а десятью динамиками, усиливающими и дополняющими друг друга, и посылающими некое сообщение, которое отражается от пола, потолка, слева, справа, спереди, сзади и сбоку.

#### **4. Не сбивайтесь с пути, даже если плывете против течения**

Вспомним, как НР и Merck предпринимали шаги, шедшие вразрез с общепринятыми методами ведения бизнеса, чтобы остаться верными самим себе. Согласованность предполагает прежде всего следование своему внутреннему компасу, а не стандартам, обычаям, условностям, силам, тенденциями и моде. Не то чтобы следовало игнорировать реальность, скорее, наоборот, но отношения с ней должны определяться идеологией и устремлениями вашей компании. Сделав все правильно, вы наверняка поразите конкурентов, журналистов, профессуру бизнес-школ и всех остальных необычными приемами и стратегиями, которые, однако, *для вашей компании* будут являться абсолютно естественными.

К примеру, Johnson & Johnson в 1970-е приняла решение разместить свою штаб-квартиру как раз посредине охваченного депрессией города Нью-Брансуика вовсе не потому, что это было разумно с деловой точки зрения (это не было разумно), но потому, что это местоположение наилучшим образом соответствовало кредо компании. Boeing придерживалась более высоких, чем у конкурентов, стандартов безопасности дизайна не потому, что этого требовал рынок, а потому что это отвечало идеологии самой компании. 3М отказалась от общепринятой в бизнесе мудрости, что маленькой растущей фирме следует концентрировать усилия на одной линии товаров; стратегия фокусирования просто не вписывалась в тот тип инновационной компании, которую 3М хотела построить. Несмотря на то, что модель «накопленный опыт / доля

**ВОПРОС** не в том, является ли этот метод хорошим, а в том, насколько этот метод *подходит* вам — соответствует ли он ключевой идеологии и целям.

рынка» в 1970-е была исключительно популярна у руководителей многих компаний, она не укладывалась в представления НР.

Дело не в том, что великие компании используют «хорошие» методы, а все остальные — «плохие». То, что «хорошо» в НР, вполне может оказаться «плохим» для Merck, 3М или P&G.

## 5. Устраняйте несогласованность

Окинув взглядом свою компанию, вы, вероятно, укажете минимум на десяток конкретных вещей, не приведенных в соответствие с ключевой идеологией или препятствующих прогрессу — «неподходящих» методов, закравшихся каким-то образом. Поощряет ли ваша система премирования поведение, не соответствующее вашим ценностям? Мешает ли организационная структура прогрессу? Не уводят ли цели и стратегии компании в сторону от ее базового предназначения? Не являются ли корпоративные правила преградой на пути изменений и усовершенствований? Насколько прогрессивной является планировка офисов и зданий?

Достижение согласованности — это не просто добавление новых элементов. Это также бесконечный процесс выявления и *корректировки несоответствий*, которые уводят компанию в сторону от ключевых ценностей или мешают прогрессу. Если планировка офиса препятствует прогрессу, измените ее или переезжайте в другое место. Если стратегия не соответствует идеологии, измените стратегию. Если организационная структура является преградой изменениям, поменяйте ее. Если система вознаграждения поощряет поведение, несовместимое с корпоративными ценностями, откажитесь от нее. Помните, что единственной «священной коровой» великой компании является ее ключевая идеология. Все остальное может быть изменено или устранено.

## 6. Сохраняйте универсальные требования, изобретая новые методы

Чтобы стать великой, компания *должна* обладать ключевой идеологией. Она также должна неустанно стремиться к прогрессу. И, наконец,

все ее элементы должны действовать слаженно в целях сохранения сути и для стимулирования прогресса. Таковы универсальные требования к великим компаниям. Соответствие этим требованиям отличало их еще сто лет тому назад. Это отличает их сегодня и будет отличать в XXI веке. Если бы нам пришлось переписать книгу в 2095 году, отличительные черты наиболее успешных и долговечных компаний были бы такими же.

Однако специфические *методы*, посредством которых великие компании сохраняют суть и стимулируют прогресс, будут, безусловно, меняться и совершенствоваться. БИХАГи, культ идеологии, эволюция путем экспериментирования, менеджмент, выращенный «дома», непрерывное совершенствование — все эти методы хорошо зарекомендовали себя в деле сохранения сути и стимулирования прогресса. Однако они не являются *единственными*. Компании продолжают изобретение новых приемов, которые бы дополняли уже проверенные временем. Великие компании завтрашнего дня уже сегодня проводят эксперименты с новыми, более эффективными методами. Они предпринимают действия, которые их конкурентам кажутся странными или необычными, но которые в один прекрасный день станут повсеместными.

Как раз этим надлежит заняться в той компании, с работой в которой связана ваша жизнь, если вы хотите, чтобы однажды она присоединилась к элите великих компаний. Неважно, кто вы — предприниматель, менеджер, CEO, член совета директоров или консультант. Ваша задача состоит в том, чтобы внедрять все возможные методы сохранения ключевой идеологии, которая направляет и вдохновляет людей всех рангов и уровней. Также необходимо внедрять механизмы, стимулирующие неудовлетворенность сложившимся положением вещей и изменения, совершенствование и обновление — механизмы, которые заражают людей духом прогресса. Если вы можете придумать новые методы сохранения сути, отличные от тех, что вошли в эту книгу, — внедряйте их всеми силами. Если вы в состоянии изобрести новые действенные механизмы стимулирования прогресса — дайте им шанс. Используйте проверенные методы и создавайте новые. Делайте и то, и другое.

## Еще не конец

Мы старались выявить и представить на ваш суд прошедшие испытания временем фундаментальные принципы деятельности истинно выдающихся компаний. Мы сопроводили эти принципы огромным количеством фактов и свидетельств и думаем, что немногие читатели

запомнят каждую мелочь. Но надеемся, что после прочтения этой книги вы вынесете четыре ключевые идеи, которые будут влиять на ваш образ мысли до самого окончания управленческой карьеры и которые вы сможете передать вашим последователям. Вот эти концепции.

1. Не говорите, сколько времени, сделайте часы, будьте архитектором.
2. Да здравствует «гениальность И»
3. Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс.
4. Стремитесь к согласованности действий.

Мы немного чувствуем себя в положении Дороти из «Волшебника страны Оз»\*, которая после долгого путешествия отдернула занавеску и обнаружила, что волшебник — вовсе не волшебник, а обычный человек. Мы обнаружили, что создатели великих компаний не были более блестящими, харизматичными, изобретательными личностями, чем все мы. Сделанное ими вполне по силам *каждому* предпринимателю, CEO и менеджеру. Подход этих людей к бизнесу был в сущности весьма прост, если не сказать — тривиален. Однако «простой» не означает «легкий».

Неважно, кто вы есть, вы в состоянии внести весомый вклад в построение великой компании. Не стоит ждать, пока некий великий харизматичный провидец спустится с горной вершины. Или когда вас озарит «великая идея». Не стоит поддаваться расслабляющей мысли вроде: «О'кей, надо посмотреть фактам в лицо. Наш CEO — не харизматичный лидер-провидец. Все это безнадежно». Построение успешной компании не является чем-то недостижимым, доступным только избранным.

Это означает, что с этого момента ваша жизнь, вероятно, станет труднее. Придется помогать людям усваивать уроки этой книги. Надо признать тот факт, что вы не менее, чем все остальные, способны помочь вашей организации стать великой. Можно прямо сейчас начать применять полученные знания. И наконец — возможно, самое важное — такая работа потребует от вас глубокого и неизменного уважения к корпорации как к важнейшему социальному институту, которому необходимы такие внимание и забота, которые мы проявляем к великим университетам или системе государственного управления. Поскольку именно благодаря силе человеческой организации, то есть работающих вместе во имя единой цели людей, случается все лучшее в этом мире.

Так что это еще не конец. Это даже не начало конца. Но, возможно, это окончание начала — начала тяжелой, но, несомненно, выполнимой задачи построения великой компании.

---

\* Русским читателям она известна как Элли из книги «Волшебник Изумрудного города».

# ОБРЕТЕНИЕ ВИДЕНИЯ\*



Мы не оставим исканий,  
И поиски кончатся там,  
Где начали их; оглянемся,  
Как будто здесь мы впервые.

Томас С. Элиот. Четыре квартета\*\*

**В**идение\*\*\* стало одним из наиболее употребимых и наименее понятных слов языка. Оно вызывает в воображении самые разные образы. Это и выдающиеся достижения, и глубоко хранимые ценности, связывающие людей, и смелые, вдохновляющие цели. Видение — это то вечное, что придает смысл существованию организации. То, что проникает внутрь нас и побуждает к лучшему свершениям. Мечта о том, какими мы хотим себя видеть. И вот в этом заключается проблема. Все мы знаем, что видение важно, но что же это конкретно такое?

В этой главе, специально написанной для второго издания книги, мы представим концептуальную модель для определения видения, которая вносит ясность и четкость в расплывчатый и беспорядочный набор

\* Эта глава впервые опубликована в качестве заглавной статьи Harvard Business Review за сентябрь/октябрь 1996 года.

\*\* Перевод С. Степанова.

\*\*\* Vision. Другие коннотации: мечта, взгляд, предвидение, проницательность. В данном случае речь идет о корпоративном видении.

концепций, построенных вокруг этого модного термина и является практическим руководством для связной формулировки видения организации. Эта описательная модель — результат шестилетнего проекта по изучению великих компаний, она проверена и отшлифована в ходе общения с прагматичными руководителями организаций всех типов и размеров со всего мира. Некоторые из ключевых идей модели перекликаются с открытиями предыдущих глав. Поэтому какие-то части главы могут показаться избыточными, но нам хочется, чтобы все это было в отдельной главе. Кроме того, здесь содержатся практические советы по применению, вкупе с показательными примерами, взятыми не только из опыта великих компаний, но и у тех, с которыми нам довелось сотрудничать или которые приходилось изучать помимо непосредственного исследования.

Повторим еще раз ключевой результат исследования «Построенных навечно» — главной отличительной чертой большинства успешных и прочных корпораций является следование тщательно оберегаемой ключевой идеологии и одновременное стимулирование прогресса и изменений во всем, что не является ею. В великих компаниях разделяют свои вечные ключевые ценности и смысл существования (которые должны оставаться неизменными) и практические методы и стратегии (которые должны меняться постоянно в ответ на изменения в окружающем мире). Изменения являются постоянной величиной по-настоящему великих компаний, но не *единственной* постоянной величиной. Есть разница между тем, что подлежит и что ни в коем случае не подлежит изменениям, что является истинной святыней, а что — нет. Понимая, что именно должно оставаться неизменным, лучше стимулировать прогресс и изменения во всем остальном. Формулировка видения с использованием содержащейся в этой главе модели создает необходимый контекст для претворения концепции «сохранять суть / стимулировать прогресс» в жизнь.

## МОДЕЛЬ ВИДЕНИЯ

Истинное видение состоит из двух основных компонентов — *ключевой идеологии* и *воображаемого будущего*. Обратите внимание на прямую параллель с основополагающей динамикой «сохранения сути / стимулирования прогресса». Хорошее видение строится на взаимодействии этих дополняющих друг друга сил инь-ян: оно определяет, «ради чего мы существуем и что значим», что не меняется (ключевая идеология), и устанавливает, «кем мы хотим стать, чего добиться, что создать», что требует серьезных изменений и существенного прогресса (воображаемое будущее).



Рисунок 11.А  
**Определение видения**

Следовать за видением означает добиться организационной и стратегической согласованности действий по сохранению ключевой идеологии и стимулированию прогресса на пути к представляемому будущему. Согласованность оживляет видение, переводя его из благих намерений в конкретную реальность.

## **КЛЮЧЕВАЯ ИДЕОЛОГИЯ**

Как уже говорилось в главе 3, ключевая идеология определяет основные черты организации — ее своеобразие, остающееся неизменным во времени, и переживает жизненные циклы товаров и рынков, технологические перевороты, управленческую моду и отдельных лидеров. Фактически ключевая идеология является самым значительным и устойчивым творением создателей великих компаний. Как сказал Билл Хьюлетт о Дэвиде Паккарде по случаю кончины последнего в 1996 году, «что касается компании, самое великое, что останется после него — это этический кодекс, известный как «Путь HP»<sup>1</sup>. Идеология HP, которой компания руководствовалась, начиная с ее основания в 1938 году, предполагает глубокое уважение к личности как моральный принцип, приверженность высшим качеству и надежности, ответственность перед обществом (Паккард завещал свой пакет акций HP стоимостью в \$4,3 млрд благотворительному фонду) и понимание, что организация существует для того, чтобы обеспечить технический вклад в развитие и процветание человечества. Такие строители компаний, как Дэвид Паккард, Мазару Ибука из Sony, Джордж Мерк из Merck, Уильям Макнайт из 3M и Пол Галвин из Motorola, понимали, что гораздо важнее знать, кто ты есть, чем куда ты идешь, поскольку направление движения обязательно изменится, когда изменится мир вокруг. Лидеры умирают, товары устаревают, рынки

меняются, появляются новые технологии, приходят и уходят модные направления; но ключевая идеология великой компании продолжает оставаться источником вдохновения и указателем пути.

Ключевая идеология служит связующим веществом, которое скрепляет организацию по мере ее роста, децентрализации, диверсификации, глобальной экспансии и обретения внутреннего разнообразия. Подумайте о ключевой идеологии как об иудаизме, который многие века объединял евреев, не имевших родины и живших в диаспоре. Или сравните идеологию с «самоочевидными» истинами, изложенными в Декларации о независимости США, или с вечными идеалами и принципами академического сообщества, связывающими ученых разных национальностей общей целью расширения горизонтов знания.

Любое эффективное видение непременно включает в себя ключевую идеологию организации, которая, в свою очередь, состоит из двух отчетливых компонентов: ключевых ценностей и ключевого предназначения.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

Ключевые ценности — это основные и бессмертные законы — маленький набор вечных руководящих принципов, которые не требуют внешнего подтверждения; они обладают *внутренним* смыслом для членов организации. Ценности Disney — воображение и благотворное влияние — родились не под давлением рынка, но из внутренней уверенности в том, что воображение и благотворное влияние должны культивироваться ради самих себя. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл воспринимали совершенство товаров не просто как «стратегию» успеха, но как почти религиозную догму, вот уже более 150 лет исповедуемую P&G. Почтительное обслуживание клиентов как образ жизни в Nordstrom берет начало в 1901 году — почти за 80 лет до того, как программы обслуживания потребителей вошли в бизнес-моду. Уважение к личности было для Хьюлетта и Паккарда в первую очередь глубоким внутренним убеждением; они не почерпнули его из книг и не услышали от какого-нибудь гуру менеджмента. CEO Johnson & Johnson Ральф Ларсон выразился так: «Содержащиеся в нашем кредо ключевые ценности могут расцениваться как конкурентное преимущество, но *причина* их существования не в этом. Мы поддерживаем их, потому что они определяют, что мы значим, и мы придерживались бы их, даже если бы когда-либо они оказались нашей конкурентной *слабостью*»<sup>2</sup>.

Смысл в том, что великая и прочная компания *сама* решает, какие ценности ей считать ключевыми, по большей части независимо от внешнего

окружения, условий конкуренции или управленческой моды. Безусловно, не существует универсального «правильного» набора ценностей. Необязательно наличие среди ключевых ценностей компании обслуживания потребителей (его нет у Sony), или уважения к личности (нет у Disney), или качества (нет у Wal-Mart), восприимчивости к рынку (нет у HP) или командного духа (нет у Nordstrom). (Хотя в этих компаниях, возможно, практикуют приемы или стратегии, основанные на этих параметрах.) Критичным является не то, *какими именно* ценностями должна располагать организация, а то, что эти ценности в принципе должны *быть*.

Определяя суть своей организации, будьте предельно честны в отношении истинно *ключевых* ценностей. Если назовете больше пяти-шести, это, по-видимому, будет означать, что какие-то из них не являются по-настоящему существенными и, вероятно, вы путаете ключевые (неизменные) ценности с конкретными методами, стратегиями и культурными нормами (которые открыты для изменений). Помните, что ценности должны пройти испытание временем. Когда предварительный список ценностей будет составлен, спросите себя по поводу каждой из них: «Если изменятся обстоятельства и мы будем *наказаны* за приверженность этой ценности, будем ли мы продолжать придерживаться ее?» Если нельзя дать утвердительный ответ, значит, эта ценность не является *ключевой* и *должна быть исключена* из списка.

В одной высокотехнологичной компании, с которой нам пришлось работать, колебались, включить ли в список ценностей категорию качества. CEO задал вопрос: «Предположим, через десять лет качество вообще не будет иметь значения на нашем рынке. Предположим, что единственным залогом успеха будут скорость и лошадиные силы. Будем ли мы и тогда считать качество нашей ключевой ценностью?» Члены управленческой команды переглянулись и ответили: «Честно говоря, нет». Поэтому качество осталось *за пределами* списка ценностей компании. Оно продолжало оставаться частью текущей *стратегии* (а программы повышения качества оставались механизмом стимулирования прогресса), но не ключевой ценностью. В великой компании стратегии меняются вслед за рынком, а ключевые ценности остаются нетронутыми. Затем та же группа директоров задалась вопросом о включении в список ценностей «инновационного лидерства». CEO задал тот же вопрос: «Останется ли наше стремление быть на переднем крае прогресса, несмотря на изменения в окружающем мире?» На этот раз ответ был единодушным: «Да! Мы будем всегда стремиться быть на переднем крае. Это наша суть. Это есть и всегда будет очень важно для нас. Несмотря ни на что.

И если нашим рынкам это не будет нужно, мы *найдем* рынки, которые это оценят». Инновационное лидерство *вошло* в список ключевых ценностей, чтобы остаться в нем навечно. Компании не следует менять свои ценности в ответ на рыночные изменения. Скорее, надлежит поменять рынок, чтобы сохранить преданность ключевым ценностям.

Кто конкретно должен участвовать в формулировании ключевых ценностей, зависит от размера, возраста и географической структуры компании, однако в большинстве случаев мы обычно предлагаем применить прием «полет на Марс». Вот как он работает: предположим, перед вами поставлена задача воспроизвести лучшие качества вашей организации на другой планете, но количество мест экипажа ограничено пятью или семью. Кого бы вы послали? Тех, кто, по-видимому, обладает глубоким пониманием ценностей компании, компетентен и облечен доверием коллег. Мы часто просим людей, собравшихся, чтобы выработать идеологию, назвать состав экспедиции на Марс из пяти-семи человек. Почти всегда оказывается, что выбрана мощная, заслуживающая доверия группа, способная точно сформулировать ключевые ценности, поскольку сами они являются их воплощением, носителями «генетического кода» компании. («Полет на Марс» также может быть эффективно использован для формулирования ключевого предназначения.)

Нам еще не приходилось сталкиваться с организацией, даже если она глобальная и состоит из людей, принадлежащих к разным культурам, которая была бы не в состоянии идентифицировать свои ключевые ценности. Ключ к успеху в том, чтобы двигаться от отдельной личности к организации в целом. Люди, ответственные за формулирование ключевых ценностей, должны задуматься над следующими вопросами: какие ключевые ценности вы лично привносите в работу — ценности столь фундаментальные, что вы будете следовать им независимо от того, вознаградят ли вас за это? Что бы вы сказали, если бы вас попросили описать своим детям и/или близким ключевые ценности, которые вы отстаиваете в своей работе, ценности, которые вы надеетесь привить им к тому времени, когда они начнут свою трудовую деятельность? Если завтра утром вы проснетесь человеком, обеспеченным до конца дней, будете ли вы и впредь руководствоваться этими ценностями? Можете ли вы предположить, что эти ценности будут столь же актуальны сто лет спустя, как сейчас? Будете ли вы придерживаться их, даже если в какой-то момент некоторые из них станут *конкурентным недостатком*? Если бы вам пришлось начинать новый бизнес завтра, какие ключевые ценности вы привнесли бы в организацию *независимо* от вида ее деятельности?

Последние три вопроса особенно важны, поскольку они позволяют принципиально разграничить вечные и неизменные ценности и тактику и стратегии, которые должны непрерывно подвергаться корректировке.

## ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Предназначение, второй компонент ключевой идеологии, является фундаментальной причиной существования организации. В первом издании книги мы не уделили достаточного внимания отличию цели от ключевых ценностей и недостаточно подчеркнули его важность. Если бы пришлось делать выбор между ключевым предназначением и ценностями, мы были бы склонны считать предназначение наиболее важным вдохновляющим и руководящим компонентом. Кроме того, в отличие от ключевых ценностей, он труднее поддается идентификации.

Настоящее предназначение отражает важность, которую люди придают работе компании, — оно определяет их идеалистические представления, а не просто описывает результаты компании или ее целевую аудиторию. В нем заключена душа организации. (Таблица 11.1 содержит примеры предназначения.) Предназначение отражает глубинные причины существования организации помимо получения прибыли. Дэвид Паккард сказал в 1960 году: «Мне кажется, многие люди полагают, причем ошибочно, что компания существует, просто чтобы делать деньги. Хотя это и важный результат, нам необходимо копнуть глубже и определить истинный смысл нашего бытия».

Следует отличать предназначение (которое остается актуальным как минимум сто лет) от конкретных целей и стратегий (которые за 100 лет должны меняться неоднократно). Вы можете достичь цели и реализовать стратегию, но предназначение нельзя исполнить полностью. Оно подобно путеводной звезде на небосклоне — к ней всегда стремятся, но никогда не достигают. Хотя само по себе предназначение не меняется, оно вдохновляет на изменения. Сам факт, что его невозможно реализовать полностью, означает, что компания не может перестать стимулировать изменения и прогресс с целью реализовать свое предназначение как можно полнее.

Пытаясь идентифицировать предназначение, некоторые совершают ошибку, описывая всего лишь наличный ассортимент производимых товаров или сегменты потребителей. Так, «мы существуем, чтобы выполнять государственный заказ и участвовать на вторичном залоговом рынке посредством переоформления закладных в ценные бумаги» — это не настоящее предназначение. Это всего лишь описание. Значительно

Таблица 11.1. Примеры предназначения

---

3M:	Решать нерешенные проблемы инновационными методами
Cargill:	Повышать уровень жизни во всем мире
Fannie Mae:	Укреплять общественные устои, последовательно демократизируя частное домовладение
Hewlett-Packard:	Вносить вклад в технический прогресс на благо развития и процветания человечества
Израиль:	Обеспечить место для безопасного существования евреев
Lost Arrow Corporation:	Быть образцом для подражания и инструментом общественных изменений
Pacific Theatres*:	Создавать места, в которых люди могли бы общаться и укреплять сообщество
Mary Kay:	Предоставить женщинам неограниченные возможности
McKinsey:	Помогать ведущим корпорациям и правительствам добиваться успеха
Merck:	Сохранять и улучшать человеческую жизнь
Nike:	Испытывать дух соперничества, побед и сокрушения конкурентов
Sony:	Испытывать радость совершенствования и применять технологии на благо общества
Telecare:	Помогать людям с умственными расстройствами реализовать их потенциал
Wal-Mart:	Дать обычным людям возможность приобретать те же товары, что покупают богатые
Walt Disney:	Делать людей счастливыми

---

более удачной формулировкой предназначения нам кажется та, что была предложена руководителями Fannie Mae: «Укреплять общественные устои посредством демократизации частного домовладения». Вторичный залоговый рынок может и не протянуть 100 лет в том виде, в каком мы его знаем, тогда как укрепление общественных устоев посредством демократизации частного домовладения является весьма длительной задачей, независимо от того, как изменится мир. Руководствуясь и вдохновляясь этой целью, в начале 1990-х Fannie Mae предприняла ряд смелых шагов, включая программу разработки новых систем снижения стоимости залога на 40% в течение пяти лет, программу ликвидации дискриминации в предоставлении займов, подкрепив эксперименты бюджетом в \$5 млрд, а также дерзкую программу выделения до 2000 года \$1 трлн (именно триллиона) для 10 миллионов семей представителей меньшинств,

---

\* Сеть кинотеатров

иммигрантов и групп населения с низким доходом, традиционно не допускавшихся к владению жильем.

А 3М определяет свое предназначение не как что-то из области клеев и абразивов, но как бесконечное стремление к творческому решению насущных проблем, предназначение, которое постоянно приводило компании во все новые сферы деятельности. Предназначение McKinsey — не управленческий консалтинг, но оказание помощи компаниям и правительствам на пути к успеху, что через 100 лет вполне может осуществляться способами, отличными от консалтинга. HP существует не ради производства измерительного электронного оборудования, а для улучшения жизни людей посредством технического прогресса — предназначение, которое увело компанию далеко за пределы электроники. Если бы Уолт Дисней считал предназначением своей компании производство мультфильмов, едва ли бы появился Диснейленд, Центр EPCOT или хоккейная команда «Могучие утки из Анахайма»!

Фармацевтическая компания, с которой нам довелось сотрудничать, обдумывала определение своего предназначения как «производства лекарств для лечения людей». Мы задали вопрос: «Будет ли такая формулировка справедлива через 100 лет?» Один из руководителей заметил, что компания вполне способна открыть новые способы лечения людей, помимо традиционных лекарств. Другой посчитал, что компания, вполне возможно, придумает новое в области лечения животных. Еще один руководитель выразился следующим образом: «В общем-то, я здесь не только для того, чтобы делать лекарства. Я здесь, чтобы значительно *улучшить* методы лечения, оставить след там, где еще не ступала нога занятых в отрасли людей. А иначе какой смысл работать?» В конце концов, компания уловила суть: «Мы существуем для того, чтобы совершенствовать методы лечения». Такое предназначение способно направлять и вдохновлять деятельность компании еще сто лет.

Один из действенных способов поиска предназначения называется «пять почему». Начните с утверждения типа: «Мы производим товары X» или «Мы предоставляем услуги X», а затем пять раз задайте вопрос: «Почему мы считаем это важным?» После нескольких «почему?» вы почувствуете, что приближаетесь к пониманию фундаментальных причин существования организации. Мы использовали этот прием, чтобы углубить и обогатить понимание предназначения в процессе работы с одной из компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Сначала группа руководителей встретилась на несколько часов и выработала следующее определение предназначения организации: «Обеспечивать

лучшие из возможных маркетинговые исследования». Затем мы задали вопрос: «А почему так важно предоставлять самую полную и достоверную информацию о рынках?» После некоторого обсуждения они дали ответ, отразивший более глубокое понимание задач организации: «Обладая самой полной и достоверной информацией, наши клиенты будут лучше, чем прежде, понимать свои рынки». Дальнейшее обсуждение привело группу к осознанию того, что их чувство собственного достоинства питают не просто продажи результатов исследований, но вклад в успех их клиентов. Процесс самопознания в конце концов привел компанию к следующей формулировке: «Вносить свой вклад в успех клиентов, помогая им понять свои рынки». Теперь, помня это предназначение, компания при принятии товарных решений не спрашивает себя: «Будет ли это продаваться?», но — «Принесет ли это пользу нашим клиентам?»

Прием «пять почему?» способен помочь даже «прозаическим» компаниям направить свою работу в более осмысленное русло. Например, производитель асфальта и гравия может начать с чего-то вроде «мы делаем гравий и асфальт». Но после нескольких «почему?» выяснится, что асфальт и гравий нужны, поскольку качество дорожного покрытия играет важную роль для безопасности и жизнедеятельности человека; езда по плохим дорогам утомительна и небезопасна; Boeing 747 не может безопасно приземлиться на полосу, построенную неквалифицированными рабочими или с использованием некачественного бетона; низкое качество стройматериалов со временем приводит к ослаблению конструкции зданий и их разрушению при землетрясениях. Исходя из такого самоанализа, можно по-другому сформулировать предназначение: «Улучшать жизнь людей, повышая качество созданных человеком конструкций». Руководствуясь подобным предназначением, компания Granite Rock (Уотсонвилль, Калифорния) стала обладателем награды Malcolm Baldrige Quality Award — нелегкий подвиг для маленького карьерного разработчика и производителя асфальта — и стала одной из самых прогрессивных и замечательных компаний, с какими нам пришлось столкнуться.

Ни одно из приведенных предназначений не касалось темы «максимизации дохода акционеров». Главная роль предназначения — направлять и вдохновлять. *«Максимизация дохода акционеров» не вдохновляет людей на всех уровнях организации и плохо способна направлять. «Максимизация дохода акционеров» — это стандартное «готовое к употреблению» предназначение, присущее организациям, которые еще не определили свое истинное предназначение.* Это идеологический суррогат, причем скверного качества. Прислушайтесь, как великие организации говорят о своих

достижениях, и вы не услышите ни слова о прибыли из расчета на одну акцию. В Motorola говорят о впечатляющем качестве и о влиянии, оказываемом ее товарами на окружающий мир. В HP гордятся техническим вкладом, вносимым ее товарами в их сегмент рынка. Люди из Nordstrom рассуждают о героическом служении клиенту и выдающихся достижениях отдельных сотрудников. Когда инженер Boeing рассказывает о захватывающем революционном проекте 777, она не говорит: «Я вложила в этот проект свою душу, потому что это позволит на 37 центов увеличить доход на акцию».

Еще одним способом добраться до предназначения организации, выходящего за рамки максимизации дохода акционеров, служит игра под условным названием «Серийный убийца корпораций». Представим, что у вас появилась возможность продать компанию покупателю, готовому заплатить за нее цену, которая каждому в организации и вне ее будет представляться более чем справедливой, принимая во внимание весьма оптимистичные прогнозы относительно ее будущих денежных потоков. Предположим, что покупатель дает гарантии стабильного трудоустройства сотрудников с зарплатами на том же уровне, что и прежде, не гарантируя при этом, что компания останется в той же самой отрасли. Наконец, предположим, что покупатель планирует «убить» компанию после покупки — производство ее товаров или услуг приостановится, предприятия закроются, бренды навсегда отправятся на полку и т. д. Компания будет окончательно и полностью стерта с лица Земли. Приняли бы вы предложение? Почему да и почему нет? Что окажется утраченным с прекращением деятельности компании? Почему так важно сохранить ее жизнь, теперь и в будущем? Подобное упражнение оказывается весьма действенным средством помочь прагматичным, ориентированным на финансовые показатели руководителям выяснить глубинные причины существования компании.

Другой подход: поставить перед каждым членом «экспедиции на Марс» вопросы: если завтра утром вы проснетесь человеком, имеющим достаточно денег в банке и не нуждающимся в работе до конца дней, как вы могли бы определить предназначение организации, чтобы захотеть все-таки продолжить работу в ней? какое более глубокое чувство мотивировало бы вас отдавать свои драгоценные силы этой компании?

Вступая в XXI век, компании будут все сильнее испытывать нужду в использовании творческой активности и таланта сотрудников на полную катушку. Но почему люди должны проявлять такой высокий уровень приверженности и преданности? Как заметил Питер Друкер, лучшие

и наиболее преданные сотрудники — это всегда добровольцы, поскольку они имеют возможность выбирать себе занятие по вкусу. С повышением мобильности общества, ростом циничных настроений относительно устройства корпораций и экспансией предпринимательского сегмента экономики для того, чтобы придать глубокий смысл своей работе и таким образом привлекать, удерживать и мотивировать выдающихся людей, компании более, чем когда-либо, будут нуждаться в ясном понимании смысла своего существования.

### **Несколько важных замечаний относительно ключевой идеологии**

Важная деталь: вы не «придумываете» и не «устанавливаете» ключевую идеологию, а *выявляете*. Она не может быть продиктована требованиями окружающего мира, вы приходите к ее осознанию, *вглядываясь в себя*. Она должна быть истинной. Ее нельзя ни подделать, ни вычислить. Не спрашивайте: «Какие ценности нам *следует* иметь?» Спросите: «Какие ценности мы разделяем?» Ключевые ценности и предназначение должны пробирать вас до мозга костей, или они не ключевые. *Не следует* примешивать к идеологии ценности, которые, как вам кажется, организации «следует» иметь, но вы не можете положить руку на сердце сказать, что они есть. Подобные вещи порождают цинизм во всей организации («Кого вы пытаетесь надуть? Мы все знаем, что это не ключевая ценность!»). Представления о том, кем вы хотите стать, скорее являются частью воображаемого будущего или частью стратегии, но никак не составляющей ключевой идеологии. (Истинные ценности, когда-то полные жизни, но со временем утратившие силу, могут, однако, считаться законной частью ключевой идеологии, коль скоро вы признаете перед лицом организации, что готовы приложить усилия, чтобы их возродить.)

Роль ключевой идеологии — направлять и воодушевлять, а не отличать. Вполне вероятно, что ключевые ценности и предназначение двух компаний могут совпадать. Многие компании могут иметь целью «вносить вклад в технический прогресс», но очень немногие делают это так же страстно, как HP. Многие намерены «сохранять и улучшать жизнь людей», но немногие занимаются этим так же последовательно, как Merck. Многие компании осознают ценность «героического служения потребителю», но немногие создают вокруг этой ценности такой идеологический культ, что существует в Nordstrom. Многие компании почитают ключевую ценность «инноваций», но лишь единицы выстраивают мощные механизмы согласования усилий, стимулирующих

инновации, что мы видим в ЗМ. И опять, не содержание идеологии делает компанию великой, а неподдельность, дисциплина и последовательность при воплощении этой идеологии. Выделяет не то, во что вы верите, а то, что вы на самом деле *верите* в это, верите глубоко, пронесите эту веру сквозь время и делаете это последовательно и согласованно.

Ключевая идеология должна быть значимой и вдохновляющей исключительно для людей внутри организации; она не должна нравиться окружающим. Но сотрудники внутри организации должны быть преданы ее целям и ценностям. Внешнее впечатление менее важно и не должно являться определяющим фактором при формулировании идеологии. Ключевая идеология, таким образом, играет существенную роль при определении, кто именно находится внутри, а кто снаружи организации. Ясная и четко сформулированная идеология привлекает в компанию тех людей, чьи личные убеждения совпадают с ее ценностями, и, наоборот, отталкивает тех, чьи убеждения противоречат им.

*Вам не удастся «вложить» в людей новые ценности или цели. Ключевые ценности и предназначение — не то, во что «вживаются».* Люди должны быть изначально предрасположены к ним. Руководители часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы сотрудники разделяли ключевую идеологию?» Никак. Это невозможно. Задача состоит в том, чтобы найти людей, которые предрасположены к тому, чтобы разделить идеологию компании, привлечь этих людей и удержать, одновременно отпустив тех, кто к этому не расположен. Сам по себе процесс идентификации ключевой идеологии может вылиться в то, что отдельные сотрудники предпочтут уйти, когда станет ясно, что они по своим личным качествам несовместимы с сутью организации — положительное очищающее действие, которого не следует избегать. Разумеется, вы все же можете (на самом деле, должны) даже в рамках монолитной ключевой идеологии обеспечить разнообразие. Тот факт, что люди разделяют единые ценности, еще не означает, что они думают или выглядят одинаково.

Не следует путать ключевую идеологию с «декларациями» о ключевой идеологии. Компания может обладать сильной идеологией, даже не располагая формальными документами на этот счет. К примеру, Nike не делала заявлений о своем предназначении. Но, по нашим наблюдениям, компания обладает пониманием смысла своего существования, которое с религиозным пылом пронизывает ее всю, а именно: испытывать чувство соперничества, победы и сокрушения конкурентов. Кампус Nike выглядит как храм поклонения духу соревновательности, а не как комплекс корпоративных офисов. Громадные фотографии героев Nike

украшают стены; в «Галерее славы» вывешены бронзовые таблички с именами атлетов; вдоль окружающей территорию беговой дорожки установлены статуи спортсменов Nike, а здания названы в честь олимпийской чемпионки в марафоне Джоан Бенуа, суперзвезды баскетбола Майкла Джордана и теннисиста Джона Макинроя. Сотрудникам, которые без восторга относятся к духу соперничества и желанию «быть беспощадным», в такой атмосфере долго не протянуть. Дух конкуренции отражает даже само название компании (Ника — греческая богиня победы). Таким образом, хоть и не сформулировав ее официально, Nike со всей очевидностью обладает сильной ключевой идеологией.

Идентификация ключевых ценностей и предназначения организации не является упражнением по придумыванию афоризмов. С течением времени организации склонны создавать множество версий ключевой идеологии. В архивах НР мы обнаружили более полудюжины вариантов «Пути НР», написанных Дэвидом Паккардом с 1956 по 1972 год. Все они содержали одни и те же принципы, однако используемая лексика варьировала в зависимости от обстоятельств эпохи. Сходным образом ключевая идеология Sony выражалась разными способами. При основании компании Мазару Ибука описал два основных элемента идеологии: «Мы не будем бояться технических трудностей и будем фокусироваться на разработке высокотехнологичной продукции, имеющей большое значение для общества, независимо от масштабов производства. Мы будем делать упор на способностях, качестве выполнения работы и личных качествах, так чтобы каждый человек смог проявить свои навыки и способности с наилучшей стороны». Четыре десятилетия спустя та же мысль нашла отражение в документе «Новаторский дух Sony»: «Sony — компания-первопроходец и всегда старается идти своей дорогой. Прогрессируя, Sony стремится служить человечеству. Она всегда будет исследователем неизвестного... Компания исповедует принцип уважения личности и поощрения ее способностей... и всегда пытается дать человеку возможность проявить себя с наилучшей стороны. В этом состоит жизненная сила Sony»<sup>3</sup>. Слова другие, смысл тот же.

Следует сосредоточиться на правильном восприятии содержания — уловить суть ценностей и предназначения, а не на оттачивании стиля и подборе слов, достойных быть высеченными на камне. Суть не в том, чтобы создать совершенный документ, а в том, чтобы приобрести глубокое *понимание* ключевых ценностей и смысла существования организации, которые могут тогда быть выражены по-разному. Как только вы определитесь с сутью, будет полезно, если каждый руководитель

создаст собственный вариант ее изложения для сотрудников своего подразделения.

Наконец, не будем путать ключевую идеологию с концепцией ключевых компетенций. Разница вот в чем: ключевая компетенция есть стратегическая концепция, выражающая способности организации — то, в чем она особенно хороша, идеология отражает то, ради чего и почему организация существует. Ключевые компетенции должны быть *увязаны* с идеологией и зачастую проистекают из нее, но это *не одно и то же*. Например, ключевая компетенция Sony — миниатюризация, способность, которая применима к широкому кругу товаров и рынков, однако она не то же самое, что ее идеология. Возможно, через сто лет миниатюризация перестанет быть частью стратегии, однако для сохранения статуса великой компании Sony потребуются иметь те же ключевые ценности, что нашли отражение в «Новаторском духе Sony», и тот же фундаментальный смысл существования — прогрессируя, служить обществу. В великой компании, такой как Sony, ключевые компетенции с течением времени изменяются, однако ключевая идеология остается неизменной.

Приобретая ясность в отношении ключевой идеологии, вы можете изменить *буквально все*, что не является ее частью. С этого момента, кто бы там ни сопротивлялся изменениям под предлогом, что «это часть нашей культуры», или потому что «мы всегда так делали», или еще почему-либо, напоминайте им о простом правиле: если это не часть ключевой идеологии, это подлежит изменению. Или в еще более жесткой форме: *если это не часть ключевой идеологии, измените это!* Конечно, формулирование идеологии — лишь первый шаг. Помимо этого необходимо определить тип прогресса, который вы будете стимулировать, что приводит нас ко второму компоненту модели видения.

## ВООБРАЖАЕМОЕ БУДУЩЕЕ

Воображаемое будущее — второй компонент модели видения — состоит из двух частей: БИХАГа с перспективой достижения через 10–30 лет и четкого представления о том, какова будет компания по достижении этого БИХАГа. Мы выбрали словосочетание «воображаемое будущее», осознавая, что оно включает в себе парадокс. С одной стороны, оно дает ощущение конкретности, чего-то реального и осязаемого, что вы можете увидеть и потрогать. С другой стороны, время еще не наступило, и пока это остается мечтой, надеждой и порывом.

## БИХАГ на уровне видения

Хотя организация может иметь множество БИХАГов одновременно, видение требует наличия особого «дальновидного» БИХАГа, который распространяется на всю организацию и требует от 10 до 30 лет для реализации. (Глава 5 дает более полное представление о сути БИХАГов.) Установка БИХАГа на 10–30 лет вперед является попыткой выйти за рамки нынешних возможностей организации, тенденций, сил и условий окружающей среды. Подобная цель заставляет управленческую команду заглянуть в будущее, а не просто придерживаться стратегии или тактики. БИХАГ не должен быть беспроигрышным вариантом, вероятность его достижения примерно 50–70%. Однако люди должны верить, что они в состоянии достичь цели так или иначе. Для этого потребуются невероятные усилия и, вероятно, немного удачи.

При создании долгосрочного БИХАГа мы рекомендуем рассмотреть следующие четыре категории БИХАГов: мишень, общий враг, образец для подражания и внутреннее преобразование.

*БИХАГи-мишени могут быть качественными и количественными:*

- К 2000 году добиться объема продаж в \$125 млрд (**Wal-Mart, 1990**)
- Демократизировать автомобиль (**Ford, 1900-е**)
- Стать компанией, которая изменит представление о качестве японских товаров (**Sony, начало 1950-х**)
- Стать наиболее могущественным, наиболее работоспособным и наиболее перспективным финансовым институтом всех времен. (**City Bank, предшественник Citicorp, 1915**)
- Стать ведущими на рынке коммерческих самолетов, положить начало эпохе реактивной авиации (**Boeing, 1950**)

*БИХАГи — общий враг предполагают сосредоточение на свержении конкурента — противостоянии Давида и Голиафа:*

- Свергнуть RJR с первого места в мировой табачной индустрии (**Philip Morris, 1950-е**)
- Победить Adidas (**Nike, 1960-е**)
- Yamaha Wo tsubusu! — Мы разобьем, расплющим, искромсаем Yamaha! (**Honda, 1970-е**)

*БИХАГи — пример для подражания особенно эффективны для растущих организаций с блестящим будущим:*

- Стать Nike в велосипедном бизнесе (**Giro Sport Design, 1986**)
- Через 20 лет стать такой же уважаемой компанией, как Hewlett-Packard сегодня (**Watkins-Johnson, 1996**)

- Стань Гарвардом западного побережья (**Стэнфордский университет, 1940-е**)

*БИХАГи — внутреннее преобразование имеют тенденцию быть эффективными для старых и крупных организаций, нуждающихся в переменах:*

- Стать номером один или номером два на каждом из наших рынков и реорганизовать компанию, придав ей сильные стороны большой корпорации и скорость и подвижность маленького предприятия (**General Electric, 1980-е**)
- Преобразовать компанию из исполнителя оборонных заказов в лучшую высокотехнологичную диверсифицированную компанию мира (**Rockwell, 1995**)
- Преобразовать подразделение из заурядного внутреннего поставщика в наиболее уважаемое, востребованное и блестящее подразделение во всей компании (**вспомогательное подразделение компьютерной компании, 1989**)

## Живые описания

Живые описания — второй компонент воображаемого будущего — представляют собой захватывающую конкретную картину того, что произойдет, когда компания достигнет БИХАГ. Это то, что переводит слова в образы, которые будут постоянно находиться в умах людей. Такое «живописание» помогает лучше представить в уме результаты достижения долгосрочного БИХАГа.

Вспомним, как Генри Форд при помощи живых описаний сделал наглядным БИХАГ демократизации автомобиля: «Мы будем строить автомобили для великого множества людей... Цена будет настолько низкой, чтобы каждый человек с приличной зарплатой мог позволить себе купить автомобиль и наслаждаться вместе с семьей великими просторами нашего мира... Когда я завершу свой труд, любой сможет иметь автомобиль и получить его. Лошади исчезнут с наших дорог, автомобиль будет восприниматься как данность... и большое число людей получат работу и достойный заработок».

Руководитель вспомогательного подразделения большой компании живо описал БИХАГ: «Мы будем признаны и уважаемы коллегами... Наши решения будут востребованы в подразделениях, производящих конечный продукт, и их рыночный успех станет возможен во многом благодаря нашему вкладу... Мы сможем гордиться собой... Лучшие

сотрудники компании захотят работать у нас... Мы будем получать от людей большую добровольную отдачу, потому что они полюбят то, чем занимаются... Они будут летать как на крыльях и хотеть много работать... Сотрудники и клиенты смогут на себе ощутить позитивное влияние нашей деятельности на их жизни»<sup>4</sup>.

Страстность, эмоциональность, убежденность являются важными составляющими живых описаний. Некоторые руководители неохотно проявляют эмоции, однако именно эмоции и страсть привлекают и мотивируют людей. Уинстон Черчилль понимал это, когда в 1940 году описывал БИХАГ для Великобритании. Он не просто сказал: «Разбейте Гитлера». Он сказал:

«Гитлер понимает, что если он не разобьет нас на нашем острове, то проиграет войну. Если мы выстоим, это может принести освобождение всей Европе и дать миру надежду на светлое будущее. Но если мы проиграем, то весь мир, включая Соединенные Штаты, все, что мы знаем и что ценим, канет в пучину нового средневековья, еще более зыбкого и зловещего благодаря извращенной науке. Поэтому давайте преодолеем себя и исполним наш долг так, что даже если Британская империя и Содружество просуществуют еще тысячу лет, люди все равно могли бы сказать: “То был их лучший час”».

## **Несколько важных замечаний относительно воображаемого будущего**

Не путайте ключевую идеологию и воображаемое будущее, как это часто делают руководители. В частности, они путают предназначение и БИХАГи, подменяют одно другим, смешивают их воедино или не могут четко сформулировать ни то, ни другое. Предназначение — это фундаментальная причина существования организации, подобная далекой путеводной звезде, которую не достичь. Она является вечным источником вдохновения и указателем направления. БИХАГ же является вполне конкретной целью, подобно вершине, которую предстоит покорить, и может быть реализован в конечные сроки. Формулирование ключевой идеологии является процессом *открытия*, тогда как описание воображаемого будущего — процесс *творческий*.

Руководителям часто бывает довольно трудно придумать захватывающий БИХАГ; они более склонны «анализировать» свой путь в будущее. Поэтому некоторым легче начать с живого описания и затем вернуться к БИХАГу. Такой подход начинается с вопросов вроде: «Вот мы сидим

здесь через 20 лет; что бы мы хотели увидеть? Как будет выглядеть эта компания? Как она будет восприниматься сотрудниками? Чего она добьется? Если в ведущем деловом журнале через 20 лет выйдет посвященная нашей компании статья, о чем в ней будет сказано?». Компания из сферы биотехнологий, с которой мы сотрудничали, испытывала трудности насчет представлений о своем будущем. Как выразился один из руководителей: «Все, что мы можем придумать, звучит слишком общо, чтобы волновать людей — нечто банальное вроде «способствовать развитию биотехнологий во всем мире». Картина будущего через 20 лет рисовалась им следующим образом: «Мы на обложке Business Week как пример успешной компании... вошли в десятку наиболее уважаемых компаний, по версии Fortune... лучшие ученые и выпускники университетов жаждут получить у нас работу... пассажиры самолетов во время полета возбужденно обсуждают наши товары со своими заинтригованными соседями... двадцать лет непрерывного прибыльного роста... предпринимательская культура, породившая полдюжины новых направлений бизнеса... гуру менеджмента приводят нас как пример блестящего управления и прогрессивного мышления...» и т. д. На основе этого они вывели БИХАГ: стать первой компанией в сфере биотехнологий, столь же уважаемой, как Merck и Johnson & Johnson.

Не имеет смысла анализировать, насколько «правильным» является воображаемое будущее. В творческом процессе — а задача как раз состоит в том, чтобы придумать будущее, а не предсказать его — правильного ответа не существует. Была ли Девятая симфония Бетховена «правильной»? Насколько «правильным» был «Гамлет» Шекспира? На эти вопросы нельзя ответить, они бессмысленны. Важными вопросами относительно воображаемого будущего являются следующие: «Заставляет ли оно биться наши сердца? Находим ли мы его стимулирующим? Побуждает ли оно к движению вперед? Заставляет ли оно людей идти дальше?». Воображаемое будущее должно волновать умы, иначе БИХАГ не является полноценным. Оно должно быть таким, чтобы у людей буквально перехватывало дыхание, когда они поймут, чего будет стоить достижение цели и какого уровня приверженности потребует.

Какова вероятность провала при реализации воображаемого будущего? Великие компании демонстрируют выдающиеся способности к достижению даже самых дерзких целей. Philip Morris все-таки поднялась с шестого места на первое и обогнала RJR по всему миру. Ford все-таки демократизировала автомобиль. Boeing все-таки стала лидером пассажирского самолетостроения. Citicorp действительно стал наиболее

перспективным банком мира. Wal-Mart, даже в отсутствие Сэма Уолтона, достигла объема продаж в \$125 млрд. Напротив, компании сравнения, из тех, что ставили перед собой БИХАГи, зачастую были не в состоянии их достичь. Причина не в том, что у них были более трудные БИХАГи; как раз устремления великих компаний были более дерзкими. Дело и не в харизматичном, дальновидном лидерстве, коль скоро великие компании часто достигали своих БИХАГов даже при его отсутствии. Дело и не в более грамотной стратегии, поскольку успешные компании часто достигали своих целей скорее посредством органичного процесса «попробуйте все, оставьте то, что работает», чем благодаря тщательному стратегическому планированию. Причина успеха кроется в том, что *главным средством сотворения будущего они считали построение организации как таковой.*

Наконец, размышляя о воображаемом будущем, остерегайтесь синдрома «вот мы и на месте», летаргического состояния самоуспокоенности, в которое впадает организация, когда по достижении одного БИХАГа она забывает поставить перед собой другой. NASA испытала на себе действие этого синдрома после успешного завершения лунной экспедиции; вы приземлились на Луну, что ж вам еще нужно? Apple Computer впала в такое же состояние, когда достигла цели создания персонального компьютера для людей, не имеющих специального образования. Молодые компании очень часто испытывают этот синдром после выхода на рынок акций или по достижении состояния, когда выживание компании уже не вопрос. Воображаемое будущее благотворно влияет на организацию лишь до тех пор, пока оно не наступило. В процессе работы с компаниями нам приходилось часто слышать от руководителей: «Раньше было намного интересней. Кажется, мы потеряли стимул идти вперед». Обычно такие настроения свидетельствуют о том, что организация уже покорила одну вершину, а другую еще не выбрала.

## **СВОДИМ ВОЕДИНО**

Таблицы 11.2 и 11.3 содержат примеры соединения всех компонентов в целостное видение, а именно: видение Merck в период ее трансформации из химической компании в фармацевтическую в 1930-е годы и видение Sony — небольшой предпринимательской компании — в 1950-е.

Многие руководители мечтают, пытаясь написать «заявление о миссии» или «видении». К сожалению, большая часть попыток оборачивается появлением на свет бесплодной мешанины из ценностей, целей,

Таблица 11.2. Пример целостного видения

Merck, 1930Le	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность перед обществом</li> <li>• Однозначное совершенство во всем</li> <li>• Инновации на базе научных исследований</li> <li>• Честность и целостность</li> <li>• Прибыль, но прибыль от деятельности, идущей во благо человечества</li> </ul>
КЛЮЧЕВАЯ ИДЕОЛОГИЯ	
Ключевые ценности	
Предназначение	Сохранять и улучшать человеческую жизнь
ВООБРАЖАЕМОЕ БУДУЩЕЕ, БИХАГ	Трансформировать компанию из производителя химикатов в одну из величайших фармацевтических компаний мира, с исследовательскими возможностями, сравнимаемыми с ведущими университетами
Живое описание	Имеющиеся у нас возможности послужат развитию науки, расширению границ познания и дальнейшему избавлению человеческой жизни от страданий и болезней... Мы приложим все усилия, чтобы наша организация оправдала возлагаемые на нее надежды. Да воссияет свет, чтобы те, кто стремится к истине, кто высоко поднимает факел науки и просвещения в условиях социального и экономического средневековья, смогли вновь ощутить вдохновение и поддержку

Таблица 11.3. Пример целостного видения

Sony, 1950Le	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подъем японской культуры и национального статуса</li> <li>• Быть первопроходцами, идти своей дорогой, стремиться достичь невозможного</li> <li>• Уважать и поощрять творчество и способности каждого человека</li> </ul>
КЛЮЧЕВАЯ ИДЕОЛОГИЯ	
Ключевые ценности	
Предназначение	Испытывать радость от инноваций и применения технологий во благо и на радость общества
ВООБРАЖАЕМОЕ БУДУЩЕЕ, БИХАГ	Стать компанией, более всего известной тем, что она изменила представление о плохом качестве японских товаров
Живое описание	Мы будем создавать товары, которые станут известны по всему миру... Мы будем первой японской компанией, вышедшей на американский рынок и построившей на нем дистрибьюторскую сеть... Мы добьемся успеха в тех областях (например, транзисторный радиоприемник), в которых американские компании потерпели неудачу... Пятьдесят лет спустя наш бренд станет одним из самых известных на планете... и будет олицетворять собой инновации и качество, достойные самых инновационных компаний... «Сделано в Японии» станет символом совершенства, а не убожества

предназначений, верований, философий, стремлений, норм, стратегий, методов и описаний. Что еще печальнее, подобные документы редко обнаруживают ясную связь с фундаментальным принципом деятельности великих компаний: сохранять суть / стимулировать прогресс. Именно этот принцип, а не заявления и декларации о миссии и видении, является главным двигателем компаний-долгожителей, а видение лишь обеспечивает основу для приведения этого принципа в действие. Мы призываем вас помнить об этом более глубоком понимании и применять содержащиеся в этой главе концепции для направления вашего видения или миссии в русло построения великой компании. Сделав это качественно сегодня, вы сможете как минимум 10 лет об этом не беспокоиться и заняться наиболее важной работой: созданием механизмов согласования.

Достижение согласованности подразумевает два основных процесса: 1) разработку механизмов по сохранению сути и стимулированию прогресса, и 2) устранение несогласованностей, уводящих компанию в сторону от ключевой идеологии и замедляющих движение к воображаемому будущему.

Первый процесс является *творческим* и предполагает изобретение новых приемов и стратегий, нацеленных на то, чтобы вдохнуть жизнь в ключевые ценности и предназначение и стимулировать прогресс в направлении воображаемого будущего. К примеру, в главе 7 рассказывалось о том, как ЗМ внедряла множество механизмов для сохранения своей ключевой идеологии инноваций и внутреннего предпринимательства.

Вторая часть процесса согласования является *аналитической*, требующей внимательного анализа организации, ее структур и стратегий, для выявления рассогласований, которые служат причиной поведения, идущего вразрез с ключевой идеологией или препятствующего развитию. Очень многие руководители, из тех, с кем нам приходилось сталкиваться, не слишком сильны в устранении рассогласований. Если ключевой ценностью заявлена командная работа, а премирование производится на индивидуальной основе, необходимо изменить систему поощрений. Если ключевой ценностью являются инновации, а главной стратегической целью — доля рынка, необходимо изменить стратегию. Если вы намерены поощрять людей за стремление «попробовать все и оставить то, что работает», следует отказаться от наказаний за «честные» ошибки. Этот процесс бесконечен. Обнаружив несогласованность, уничтожьте ее как можно быстрее. Она подобна раковым клеткам. Чем быстрее вы доберетесь до них и удалите из организма, тем меньше шансов, что болезнь зайдет слишком далеко.

Если вы выезжаете из офиса, чтобы обдумать формулирование видения, будет здорово, если вы вернетесь как минимум с полудюжиной необходимых вашей организации конкретных изменений с целью улучшения согласованности. Что можно *добавить* в организацию для сохранения сути и стимулирования прогресса? Не менее важно — что следует *удалить* из организации, что в настоящее время уводит ее в сторону от сути и блокирует прогресс? Если вы сумеете верно расставить акценты, формулирование видения не займет много времени. Большая его часть будет потрачена на приведение организации в согласие с видением. Безусловно, очень важно остановиться и подумать о видении. Но еще более важным делом является согласованность действий организации по сохранению ключевой идеологии и стимулированию прогресса на пути к воображаемому будущему, а не просто написание соответствующего документа. Быть компанией с документом о видении или истинно великой организацией — совершенно разные вещи. Когда же вам удастся добиться превосходной согласованности, любой посторонний человек, будь он хоть с другой планеты, придя в организацию, сумеет ощутить суть ее видения, даже если он в глаза не видел самого документа. В этом состоит первейшая забота хорошего «часовщика».



## ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ



**В** ходе семинаров, в разговорах с людьми, во время консультаций в разных компаниях мы встретились с рядом вопросов, касающихся наших открытий и идей. Вот наиболее часто возникающие вопросы, а также краткие ответы на них.

### **Я — НЕ ГЛАВА ФИРМЫ, ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ СО ВСЕМИ ЭТИМИ ИДЕЯМИ?**

Возможности огромные.

Прежде всего, большинство идей может быть применено в сфере вашей деятельности, пусть и в небольших масштабах. Построить часовой механизм можно на любом уровне, коль скоро это не просто метод работы, но и состояние души. Вместо того чтобы в инстинктивном порыве браться за решение той или иной проблемы в духе героического лидера, спросите себя: «Какой процесс необходимо использовать для ее решения?». Культ идеологии также можно создать на любом уровне. Конечно, вы будете ограничены идеологией всей организации, но нет ничего невозможного. Если же организация в целом не располагает ярко выраженной идеологией, тогда есть все основания (и свобода действий) для выработки таковой

на вашем уровне! *Отсутствие сильной ключевой идеологии на уровне всей организации еще не означает, что ваше отдельно взятое подразделение должно ее лишиться.* Один производственный менеджер в компьютерной компании сказал: «Я устал ждать, пока те, что наверху, придут к согласию, поэтому мы стали действовать самостоятельно. Мы выработали свою систему ценностей и стали жить в соответствии с ней. У людей появилось более сильное чувство, что в их работе есть смысл. Мы обладаем более сильным самосознанием по сравнению с другими подразделениями. Принимая людей на работу, мы обращаем пристальное внимание на их соответствие нашим ценностям. Люди чувствуют причастность к чему-то особенному. У нас даже есть своя униформа».

Стимулирование прогресса также возможно на любом уровне. Приходилось видеть, насколько хорошо БИХАГи работают на средних уровнях организаций. Так, руководитель подразделения большой компании из сферы недвижимости требует от каждого сотрудника и менеджера ставить личные БИХАГи на следующий год. Она также устанавливает БИХАГ для всего подразделения. И нет никаких препятствий к тому, чтобы создать культуру, которая бы поощряла людей следовать принципу «попробуйте все, оставьте то, что работает». Почему бы не применить правило 15% в стиле ЗМ? Что мешает изобрести механизм создания дискомфорта, чтобы стимулировать изменения и улучшения, не дожидаясь, пока их потребует внешний мир? Менеджер одного из подразделений, производящего компоненты для других отделов внутри большой компании, однажды пришел к подразделениям, куда его группа поставляла компоненты, и сказал: «С этого момента мы не хотим, чтобы вы были вынуждены закупать все необходимые компоненты только у нас. Если сторонние поставщики смогут предложить вам лучшее качество, более пристойный сервис и скорость поставок, мы не против. Знание о том, что у вас есть возможность выбора, *заставит* нас работать лучше».

Еще одним полезным действием может стать обучение принципам работы великих компаний. Помогите людям рядом с вами понять важность построения организации вместо создания очередного великого товара. Объясните им концепцию «сохранять суть / стимулировать прогресс». Укажите им места организационного рассогласования и расскажите о жизненной важности согласованности действий. Помогите им преодолеть «диктатуру ИЛИ». К примеру, один из наших знакомых — руководитель среднего звена — в ходе совещаний регулярно выводит людей из ступора словами: «Постойте. Мне кажется, мы поддаемся «диктатуре ИЛИ». Давайте попробуем воспользоваться «гениальностью И». Обычно получается.

Пример успешных компаний может служить сильным аргументом в споре. Если кто-либо не видит смысла в формулировании ключевых ценностей и целей организации, потому что это слишком «мягко» или слишком в стиле нью-эйдж, напомните ему о Hewlett-Packard, 3M, Merck, Procter & Gamble, Sony и других, которые занимались подобными вещами на протяжении десятилетий. Самый твердолобый руководитель не устоит перед примером долгосрочных достижений этих компаний. Используя их пример, вы в состоянии фактически *потребовать* от своего руководства уделить им внимание. Какой руководитель не был бы заинтересован, чтобы его компания добилась такого же успеха?

## **ЕСТЬ ЛИ НАДЕЖДА У БОЛЬШИХ, СТАРЫХ, НЕВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ?**

Да, хотя эта задача будет посложнее, чем начинать с чистого листа. Прежде всего из-за наличия укоренившихся процессов и методов, которые придется изменить или отвергнуть, с тем чтобы добиться соответствия идеологии. Чем старше и крупнее компания, тем более укоренившимися будут несоответствия.

Все же существует масса удачных примеров. Даже в рамках исследования нам встретилась компания, которая отклонилась от ключевой идеологии, однако смогла вернуться к ней спустя десятилетия и добилась удивительной согласованности: Ford. Philip Morris также не обладала многими характеристиками великой компании вплоть до конца 1940-х, то есть до своего столетия. Кроме того, мы были свидетелями впечатляющего успеха компаний, с которыми нам довелось работать. Один крупный банк несколько лет назад обратил внимание на предварительные результаты нашего проекта и впервые в своей истории сформулировал ключевую идеологию и начал длительный процесс приведения своей деятельности в соответствие с ней. Вот что сказал один из вице-президентов: «Я работаю в этой компании всю жизнь и уже начал терять надежду. Но как только мы получили четкое представление о самих себе и приступили к соответствующим изменениям, это привело к колоссальному приливу энергии. На всех уровнях организации люди осознали, что их работа может быть наполнена большим смыслом, чем все мы привыкли считать. Теперь, когда мы знаем, в чем наша не подлежащая изменениям суть, мы ощутили *свободу* изменить все остальное, зарезать священных коров, стоящих у нас на пути. Гигант пробудился ото сна. Мы все еще не стали великой компанией, но сделано уже немало».

Быть великой компанией — это не состояние покоя. Любая компания в любой момент времени может продвигнуться вперед и стать чуть более успешной, сколь длинным бы ни был путь. Это долгий процесс. Победителями становятся те, кто никогда не сдается и не прекращает движение. Результаты исследования ни в коей мере не являются ни рецептом быстрого успеха, ни еще одной модной декларацией в череде капризов управленческой моды, ни очередной «программой» для внедрения. Нет! Становление великой компании возможно только благодаря *долгосрочной* приверженности бесконечному процессу построения организации, способной сохранять суть и стимулировать прогресс.

## **КАКОЙ СОВЕТ ВЫ МОЖЕТЕ ДАТЬ УСПЕШНОЙ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ НАЧИНАЕТ ТЕРЯТЬ СВОЙ СТАТУС — ПОДОБНО, СКАЖЕМ, ИВМ?**

ИВМ — это очень показательный пример, если учесть, что на протяжении почти 70 лет она бесспорно была одной из великих компаний. Случай с ИВМ показывает, что компании могут двигаться по прямой успеха не только *вперед*, но и *назад*. Будучи дальновидной сегодня, компания не обязательно будет оставаться таковой всегда. Как и демократия, великая компания требует постоянной бдительности.

Компании вроде ИВМ следует учиться на своих собственных ошибках. Десятилетиями ИВМ лелеяла и фанатично оберегала свои ключевые ценности (известные как «Три основных принципа»<sup>\*</sup>), одновременно будучи одной из самых прогрессивных компаний планеты. ИВМ бралась за самые дерзкие БИХАГи, включая ставящий на карту само существование компании проект 360, в результате реализации которого все ее прежние товары оказались устаревшими в одночасье. Смело. И все же затем, в 1980-е, компания стала более консервативной в подходе к существующим товарам. Она утратила черты, свойственные ей в прошлом.

Если бы была такая возможность, мы бы постарались убедить руководство компании в необходимости поставить перед собой БИХАГ, равный проекту 360, еще раз «устарить» саму себя, рискнуть всем. Мы бы постарались убедить начальников поверить в сотрудников, в их способность преодолеть трудности и совершить невозможное. Компания располагает блестящими сотрудниками, которые, без сомнения, способны на подвиги.

---

\* Three Basic Beliefs. См. сноску на с. 109.

Мы постарались бы убедить их в необходимости переосмыслить «три основных принципа», подобно тому, как J&J поступила со своим кредо в 1970-е, когда сто лучших менеджеров и тысяча случайно отобранных рядовых сотрудников подписали его гигантскую отпечатанную копию. Почему бы и IBM не увековечить свои ценности в бронзе и не поместить их отпечатанные дубликаты во всех офисах компании по всему миру, и не побудить каждого сотрудника присягнуть им заново — письменно?

Наконец, IBM необходимо начать приводить свою деятельность в согласие с принципом «сохранять суть / стимулировать прогресс», идентифицировать как минимум 50 основных противоречий с «тремя основными принципами», затем найти еще 50 препятствующих прогрессу несоответствий, а затем не просто согласовать, а устранить их полностью.

Мы уверены, что наследие IBM позволяет ей рассчитывать на восстановление статуса одной из наиболее успешных компаний мира. Используя предыдущий опыт, она в состоянии не только вернуть себе это положение, но и поддерживать его в течение следующих семи десятилетий. Если же она этого не сделает, в долгосрочной перспективе ее ожидает дальнейшее падение, несмотря на возможные краткосрочные успехи.

Каковы бы ни были специфические различия, тот же самый совет можно адресовать всем компаниям во времена упадка их статуса. Мы предложили бы им извлечь уроки из своего прошлого. Восстановить приверженность идеологии, вернуться к истокам. Не бойтесь совершать отчаянные, смелые шаги. И что самое важное, помните о необходимости безжалостного искоренения несоответствий на пути сохранения сути и стимулирования прогресса.

## **ЕСТЬ ЛИ ЛЮДИ, НЕСПОСОБНЫЕ ПОСТРОИТЬ ВЕЛИКУЮ КОМПАНИЮ?**

Их немного. Те, кто не желает смотреть в будущее, кто предпочитает почить на лаврах, кто не обладает ясными убеждениями и кого не волнует судьба компании после их ухода. Если вы хотите основать компанию, построить ее наспех, снять сливки и удалиться от дел, тогда построение великой компании не для вас. Если вы не движимы тягой к прогрессу — внутренним стремлением к бесконечному совершенствованию и движению ради движения, то вам не грозит создать великую компанию. Если вас не интересует, какими ценностями живет ваша компания и в чем смысл ее существования, помимо извлечения прибыли, она едва ли

станет дальновидной. Если вас не волнует, как долго и сколь успешно она будет существовать после вашего ухода, значит, вы не способны быть создателем великой компании. Помимо перечисленных четырех, других препятствий не существует.

## **ПРИМЕНИМЫ ЛИ ИДЕИ КНИГИ К НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ?**

Да. Они применимы к организациям любого типа. Мы работаем в некоммерческой организации (Стэнфордский университет), Джерри занимает пост декана. Как выяснилось, наши открытия могут найти там успешное применение. Бывали случаи, когда руководители коммерческих организаций использовали результаты исследования для применения к некоммерческим организациям. CEO одной из успешных компаний привнес их в деятельность церкви, прихожанином которой являлся. Другой CEO использовал их в деятельности больницы, в которой он был членом совета. Мы думаем, что создатели Соединенных Штатов также использовали приемы, присущие великим компаниям.

## **КАК ЭТА КНИГА СООТНОСИТСЯ С ДРУГИМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ, НАПРИМЕР, «В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА»?**

«В поисках совершенства» справедливо считается одной из самых выдающихся книг за последние 20 лет, заслуживающих внимания каждого. У работы Питерса и Уотермана и нашего исследования много общего, однако налицо ключевые различия. Одно из них заключается в методе. В отличие от их проекта, мы предприняли анализ исторического развития компаний и их прямого сравнения с другими компаниями. Другим ключевым отличием является то, что результаты нашего исследования сведены в единую модель основополагающих идей. В частности, концепция «сохранять суть / стимулировать прогресс» покрывает собой большую часть сделанных нами наблюдений. Некоторые из их «восемь признаков» нашли свое подтверждение в данной работе, в особенности «практическое и возвышенное», «автономия и предпринимательство», «упор на конкретные действия», «свобода действий и жесткий контроль одновременно». Другие из этих признаков не столь очевидны, в частности, «заниматься своим делом» и «быть близким клиенту». Если под «своим делом» понимать ключевую идеологию, тогда, конечно, великие компании склонны заниматься своим делом. Но до тех пор, пока они

следуют сути, все остальное не страшно, даже если это уведет компанию, как это произошло с Motorola и 3M, далеко от первоначального рода занятий. Что касается близости к потребителям, мы обнаружили, что великие компании скорее движимы соображениями технического прогресса, чем желанием потакать потребителям, примером чего являются Sony, HP и Merck. Не то чтобы они не заботились о потребителях или недостаточно служили их интересам, скорее наоборот. Но эти три компании склонны пренебрегать теми запросами потребителей, которые могут увести их в сторону от ключевой идеологии, подобно тому, как HP не обращала внимания на требование со стороны потребителей дешевых IBM-совместимых компьютеров или дешевых карманных калькуляторов. Потребности клиентов важны, но не в ущерб ключевой идеологии.

Мы также видим большое сходство нашего исследования с работами Питера Друкера. Фактически мы начали работу, испытывая колоссальное уважение к его идеям. Стоит лишь ознакомиться с его классическими трудами: «Концепция корпорации»\* (1946), «Практический менеджмент»\*\* (1954) и «Результативное управление»\*\*\* (1964), и вы будете поражены, насколько прогрессивными являются его идеи даже по отношению к сегодняшним принципам управления. В ходе проекта мы имели дело с компаниями, на чью деятельность идеи Друкера оказали гигантское влияние. HP, GE, P&G, Merck, Motorola, Ford — вот лишь некоторые.

И, наконец, можно обнаружить сходство нашего исследования с другими работами, например, «Организационная культура и лидерство» Эдгара Шейна\*\*\*\* и «Корпоративная культура и результаты деятельности» Джона Коттера и Джеймса Хескетта\*\*\*\*\*. Шейн пишет о культурных «гибридах» — руководителях, воспитанных в духе компании, но способных к изменениям (без ущерба для ценностей). В нашей главе о менеджменте, выращенном в стенах компании, речь идет практически о том же самом, особенно на примере Джека Уэлча и GE. Коттер и Хескетт изучали зависимость между сильной культурой и деятельностью компаний; полученные ими результаты совпадают с нашими открытиями относительно связи между культом идеологии и успешностью организаций.

---

\* Concept of the Corporation.

\*\* The Practice of Management.

\*\*\* Managing for Results.

\*\*\*\* Издано на русском языке: Шейн. Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2011.

\*\*\*\*\* John Kotter and James Heskett, Corporate Culture and Performance (1992).

## ВЫ ИССЛЕДОВАЛИ ПРОШЛОЕ. НЕ БОИТЕСЬ, ЧТО В XXI ВЕКЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОКАЖУТСЯ БЕСПОЛЕЗНЫМИ?

Нет. В XXI веке наши открытия будут даже *более* полезны, чем в XX. Важнейшие выводы нашей работы — построение часового механизма, гениальность «И», сохранение сути/стимуляция прогресса, устранение несоответствий — будут еще долго оставаться жизнеспособными. Трудно представить условия, при которых они окажутся устаревшими.

Возьмем, к примеру, построение часового механизма. Концепция фокусирования на построении организационных характеристик вместо великих идей или харизматичного лидерства в будущем станет еще важнее. Срок жизни каждой отдельной идеи будет продолжать уменьшаться. Какой бы великой ни была идея, она утратит актуальность быстрее, чем все ее предшественницы.

Что же касается харизматичного лидерства, нам представляется, что мир движется в прямо противоположном направлении. В XX веке демократия победила практически во всем мире. Теперь демократия — это *процесс*. Сущность ее в том и состоит, чтобы преодолеть зависимость от конкретного лидера и уделить основное внимание процессу. Даже Черчилль, может быть, самый выдающийся лидер столетия, оказался вторичен по отношению к нации и ее процессам и был отстранен от власти в конце Второй мировой войны. Гитлер, Сталин, Муссолини, Тойо\* — все эти харизматичные лидеры оказались не в состоянии понять свою вторичность по отношению к институтам, которым они служили. Даже если вы не склонны видеть аналогию между развитием демократии и эволюцией компаний, модель харизматичного лидерства обладает одним фундаментальным изъяном, от которого не удастся избавиться никогда — ни сейчас, ни в XXI веке, ни через тысячу лет: все лидеры смертны. Поэтому усилия должны направляться на построение организационных характеристик.

Значение нашей ключевой концепции — «сохранять суть / стимулировать прогресс» — в XXI веке также будет расти. Посмотрим, куда движутся компании сегодня. Они становятся более плоскими, децентрализованными, географически разбросанными, делающими упор на личную автономию и знания сотрудников. Чем дальше, тем труднее поддерживать

---

\* Хидеки Тойо — премьер-министр Японии с 1941 по 1945 год. Отдал приказ о нападении на Перл-Харбор. По приговору международного трибунала в 1948 году был повешен.

целостность организации посредством традиционных методов контроля: иерархии, систем, бюджетов и т. п. Даже ходить в офис станет не так важно, поскольку развитие коммуникационных технологий позволяет людям работать удаленно. Компании будут все более полагаться на *идеологические* средства поддержания целостности. Люди еще пока сохраняют фундаментальную потребность ощущать принадлежность к чему-то, чем они могут гордиться. Они испытывают базовую потребность в руководящих ценностях и ощущении смысла в жизни и работе. Они испытывают потребность в общении с другими людьми, в объединении по принципам веры и устремлений. Более, чем когда-либо, работники будут стремиться к операционной автономии, одновременно ожидая, что организация, с которой они связывают свою карьеру, *чего-то стоит*.

Тенденции развития окружающего мира: фрагментация, сегментация, хаотические изменения, непредсказуемость, рост предпринимательства и т. д. Выживут лишь компании, являющиеся адептами стимулирования прогресса. Чтобы быть привлекательными для сотрудников, компаниям нужно постоянное самообновление и все более невероятные БИХАГи. Для достижения величия от компаний потребуются непрерывные стимулируемые *изнутри* изменения и усовершенствования, осуществляемые *еще до того*, как окружающий мир предъявит свои требования. Организации, способные повторить эволюцию хорошо приспособленных видов, пробуя все и оставляя лучшее, будут иметь шансы на выживание в непредсказуемой, меняющейся среде. Судьба остальных предрешена. Представляется, что великие компании XXI века должны еще более фанатично оберегать ключевую идеологию и еще более энергично предоставлять сотрудникам операционную автономию. Более, чем когда-либо, организации будут нуждаться в применении принципа инь-ян для сохранения сути и стимулирования прогресса.

Из этого следует, что применение основных открытий этого исследования требует *воображения*. Великую компанию невозможно построить по книге рецептов успеха, подобно тому, как если бы Микеланджело купил себе наборчик «нарисуй по точкам». Построение великой компании есть дизайнерская задача, а великие дизайнеры руководствуются лишь самыми общими принципами, а не пошаговыми инструкциями. Любая инструкция устаревает, а общие концепции — разумеется, адаптируемые к меняющимся условиям — способны указать направление на столетие вперед. Едва ли фундаментальные принципы построения таких компаний, как Merck, Motorola, P&G и 3M, через сто лет станут другими. Форма, несомненно, изменится, но суть останется той же.

## «ИГРА С ОГНЕМ»

### (КАК НАСЧЕТ ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ — БАНКРОТОВ?)

Наше исследование не охватило компаний, обладающих характеристиками великих, и тем не менее потерпевших неудачу. Может ли быть, что эти компании чаще оказываются банкротами, чем те, что этим характеристикам не соответствуют? Предположим, мы исследуем технику скалолазания двух групп альпинистов: успешно покоривших Эверест и тех, кому это не удалось. Далее предположим, что нам удалось обнаружить различия между группами (например, в философии, в уровне подготовки, в склонности к риску). Вполне вероятно, что процент смертности альпинистов — покорителей вершин выше, чем альпинистов из группы сравнения, но поскольку мы изучали только тех, кто выжил, этот факт не был отражен в исследовании. Поэтому наши советы по поводу того, «как стать альпинистом-победителем», хороши, но в то же время они (ненамеренно) повышают вероятность летального исхода. Сходным образом предположим, что доля банкротств великих компаний составляет 75% (то есть лишь 25% выживают и становятся выдающимися), а в компаниях сравнения — 50% (учитывая, что оставшиеся 50% выживают, но не становятся выдающимися). При таких обстоятельствах многие руководители, возможно, посчитают

целесообразным не становиться великими и тем самым увеличить шансы тривиального выживания.

По этому поводу хочется сделать два замечания. Во-первых, конечно, при покорении Эвереста некоторые альпинисты гибнут, но лишь те, кто всеми силами стремится достигнуть вершины (незвизрая на риск), действительно достигают результата. Мы не можем отрицать того, что некоторые великие компании действительно погибают. И что же? В этой книге мы говорим не просто о выживании. Нас интересовало, каким образом компании становятся выдающимися, и мы с готовностью признаем, что этот путь *может* быть сопряжен с риском.

Но, во-вторых, мы верим (хотя и не можем доказать), что наличие видения повышает шансы на достижение величия и *одновременно* на выживание. Вернемся к примененному нами историческому подходу. Речь не идет о компаниях-однодневках. Эта книга посвящена бессмертным компаниям, которые прошли через огромные испытания, но десятилетие за десятилетием продолжали успешно функционировать. Если быть компанией с видением столь рискованно, почему же этот риск не погубил исследованные нами компании?

## **А МОЖЕТ, «ОБЛАДАЮЩИЕ ВИДЕНИЕМ» — ПРОСТО СИНОНИМ «УСПЕШНЫХ»?**

Мнение СЕО относительно великих компаний основывается на их финансовом успехе, и мы это понимаем. Едва ли СЕО придет в голову назвать дальновидной какую-нибудь неприбыльную компанию. Здесь возникает логическая проблема яйца и курицы: применим ли термин «обладающая видением» к любой компании, которая оказывается успешной? Нет. Существует множество успешных в финансовом плане компаний, которые не попали в наш список. Мы изучили результаты деятельности компаний из списка Fortune 500 за десятилетний период, предшествовавший исследованию. Анализ показывает, что великие компании были *не единственными* успешными предприятиями в этот промежуток времени. На самом деле, если взглянуть на список лучших в отношении возврата на акции 18 предприятий из списка Fortune 500 промышленных компаний и компаний из сферы услуг за период с 1978 по 1988 год (десятилетие перед исследованием), то он будет существенно отличаться от нашего списка.

18 самых успешных компаний за 1978–1988 гг. по показателю доходности акционерного капитала

1. Hasbro
2. The Limited
3. Wal-Mart
4. Affiliated
5. Tele-Communications
6. Giant Food
7. Toys “R” Us
8. Marion Laboratories
9. State Street Boston Corp.
10. Berkshire Hathaway
11. DCNY
12. Macmillan
13. Cooper Tire & Rubber
14. Tyson Foods
15. Philips Industries
16. MCI Communications
17. Dillard Department Stores
18. Food Lion

Факты говорят о том, что участвовавшие в опросе СЕО рассматривали компании с видением как нечто *большее*, нежели просто высоко прибыльные (иначе список, составленный СЕО, был бы аналогичен списку наиболее прибыльных компаний за 1978–1988 гг.). Конечно, в период с 1926 по 1990 год великие компании были успешнее почти всех остальных. Можно предположить, что даже если СЕО думали исключительно о финансовом успехе, они имели в виду долгосрочные результаты, что совпадает с нашим собственным представлением о дальновидных компаниях как долгосрочных выдающихся организациях.

## **МОЖНО ЛИ ДОВЕРЯТЬ СЕО В ВОПРОСЕ ВЫБОРА ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ?**

Любой опрос, даже если в нем участвуют такие умудренные опытом люди, как СЕО ведущих компаний, является несовершенным методом. Проведенный нами опрос был нацелен на минимизацию

необъективности, но не мог ликвидировать ее совершенно. В частности, был велик шанс попасть в число великих у компаний, удостоенных за период, соответствующий времени проведения опроса, большого внимания со стороны прессы. Например American Express была посвящена масса роскошных публикаций, в которых ее прямо называли великой за несколько месяцев до проведения опроса. Возможно, этот факт повлиял на мнение некоторых CEO и позволил American Express получить неоправданно большое представительство в результатах. Сравнение American Express с другими компаниями списка свидетельствует о ее относительно менее «провидческом» характере.

Мы также понимаем, что полагаться на опрос означает заранее предположить, что компании с видением являются широко известными и признанными. Это, в свою очередь, приводит к необъективности в пользу больших акционерных обществ. (Обратите внимание, что в окончательном списке нет ни одной частной компании.) Не может ли быть так, что существуют компании (даже более дальновидные, чем наши), которые не стремятся к росту и известности? Например L. L. Bean и Granite Rock (получившая национальную премию Малкольма Болдриджа за качество в 1992-м — большой успех для гранитного карьера), по всей видимости, содержат многие черты великих компаний, однако их акции не продаются на бирже и сами они остаются в тени.

Мы тем не менее уверены, что опрос CEO, пусть и далекий от совершенства, был наилучшим доступным методом выбора объектов исследования. Поскольку мы не знали заранее, каковы будут ключевые характеристики великой компании (это мы как раз и старались выяснить!), не было возможности создать строго научный инструмент отбора. Что самое важное, метод опроса обладает преимуществом множества мнений опытных судей, свободных от наших собственных предубеждений.

Некоторые люди интересовались, не являются ли результаты опроса неким вариантом списка «Наиболее уважаемых компаний» журнала Fortune, который также формируется посредством опроса CEO, а не списком «компаний с видением». Нет. Мы тщательно проанализировали соответствующий список Fortune за 1983–1990 годы, и хотя великие компании были представлены в нем довольно широко, эти два списка не идентичны. В 1989-м общие для двух списков компании попали в верхние 30% списка Fortune, но среди первых 18 компаний полного соответствия не наблюдалось. (Только две из компаний сравнения попали в верхние 30% списка Fortune.) Конечно, великие компании являются весьма уважаемыми организациями, но их список не является точным отражением списка Fortune.

## КОРРЕЛЯЦИЯ ПРОТИВ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ СВЯЗИ

Мы обнаружили определенные характеристики, отличающие компании с видением от компаний сравнения в пределах этой определенной выборки. Поэтому можно утверждать, что существует *корреляция* между этими отличиями и великими компаниями. Однако мы не в состоянии заявить о наличии *причинно-следственной* связи. Мы не можем *доказать*, что присутствие таких характеристик будет означать безусловный долгосрочный успех во всех случаях. Мы также не знаем наверняка, что исследованные компании открыли оптимальный подход к бизнесу — возможно, существуют еще никем не изученные частные компании, которые оставались успешными дольше, обладая при этом другими динамическими характеристиками. Мы не можем утверждать, что точно идентифицировали причину и следствие. В мире реальных компаний строго контролируемых лабораторных экспериментов просто не существуют, поэтому нельзя судить о причинно-следственной связи со 100%-ной уверенностью. Наш сравнительный анализ дает *большее* подтверждение наличия причинно-следственной связи, а не просто корреляция, однако мы не можем быть полностью уверены в этом.

Хотелось бы, однако, подчеркнуть, что *основные элементы, характерные для великих компаний, обычно проявлялись в их деятельности задолго до того, как они стали высоко успешными, выдающимися организациями*. И правда, тот факт, что проявление этих характеристик в основном *предшествовало* успеху (что лишний раз подчеркивает всю мощь исторического подхода), дает уверенность в том, что нам удалось обнаружить нечто большее, нежели случайную связь.

## ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ

В начале 1990-х большинство компаний нашего исследования были неоспоримыми лидерами в своих отраслях. Тем не менее некоторые из них испытывали трудности. Ставит ли этот факт под сомнение справедливость наших выводов? Есть две причины, по которым мы не склонны так считать.

Во-первых, необходимо помнить, что репутация *всех* истинно выдающихся дальновидных компаний, даже тех, что преуспевают в 1990-е, в тот или иной период своей истории была далеко не безупречна. Эти компании не обладают иммунитетом против трудностей и неудач

и все же демонстрируют способность к быстрому восстановлению и исключительные долгосрочные результаты.

Возьмем, к примеру, IBM. Какими бы ни были ее проблемы в 1990-е, компания вправе гордиться своими достижения на протяжении 70 лет, включивших в себя две войны, Великую депрессию и изобретение компьютеров. Ни одна компания отрасли не смогла продержаться вровень с ней на протяжении всех 70 лет. Даже в самые смутные периоды истории компании деловая пресса называла IBM не иначе как «национальным достоянием». Подобный статус приобретают не случайно, и история IBM содержит массу полезных уроков — как успехов, *так и* неудач. Какие уроки может извлечь сама IBM из своей *собственной* истории? Что ей необходимо сделать, чтобы вернуть себе первоначальный статус?

Во-вторых, не будем забывать, что в ходе исследования мы постоянно сравнивали одни компании с другими. Поэтому, хотя ни одна компания не является безупречной (у каждой свои изъяны), некоторым из них удается удерживать свой высокий статус на протяжении многих лет. Например, когда Burroughs стала чахнуть и утратила свою индивидуальность, никто не писал об этом, как о крахе «национального достояния». Для большинства людей это просто какая-то очередная компания. Почему же IBM удостоилась подобного статуса у американцев или в мировой экономике, а Burroughs — нет? Каковы бы ни были их недостатки, факт остается фактом — на длинном промежутке времени результаты компаний с видением превосходят показатели рынка в целом, а также показатели тщательно отобранной группы компаний сравнения. Такой контраст говорит о многом.

## **БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ ПРОТИВ МАЛЕНЬКИХ**

Является ли это исследование необъективным в пользу больших компаний? И да, и нет. Конечно, список состоит только из крупных компаний. Но каждая из них *когда-то была маленькой*. Мы изучали эти компании не только когда они уже стали гигантскими организациями, но и когда они были небольшого размера, и мы стремились обнаружить что-то в равной степени применимое и для тех, и для других. Не будем забывать, что в опросе также участвовали CEO небольших и средних компаний (из списка Inc.500 и Inc.100), но даже главы маленьких компаний пожелали поучиться у компаний, которые уже стали крупными.

## НЕРАВНОЕ КОЛИЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ

Качество и количество исторической информации о разных компаниях различается. Некоторые, как Hewlett-Packard и Merck, открыли нам свои архивы и предоставили доступ к многочисленным ящикам с первоисточниками. Большинство компаний (даже из группы сравнения) охотно шли на сотрудничество, хотя качество информации варьировало. В нескольких случаях, однако, компании от сотрудничества отказывались, и нам пришлось прибегнуть к вторичным источникам. Кроме того, вторичные источники также различались по качеству и количеству информации по разным компаниям. Так, не удалось обнаружить ни одной книги о Nordstrom, но множество книг о Ford, IBM, Disney, GE. В поисках информации мы делали все, что могли, чтобы обнаружить все возможные источники, и нам удалось собрать достаточно информации обо всех компаниях, кроме одной (Kenwood). Абсолютно полной информации не бывает. Принимая во внимание те данные, которыми мы располагали, мы можем быть уверены, что даже в случае наличия самой полной информации результаты исследования существенно не изменились бы. Возможно, они просто были бы подкреплены еще большим числом фактов.

## ВЛИЯНИЕ АМЕРИКАНСКОЙ СПЕЦИФИКИ

Мы опрашивали только американских CEO и исследовали лишь одну пару неамериканских компаний (Sony/Kenwood). Мы уверены, что *основные динамические характеристики* великих компаний в разных культурах и странах будут одинаковыми, однако мы также подозреваем, что *привкусы* этих характеристик в разных культурах будут варьировать — иногда весьма существенно. Мы с готовностью признаем этот факт и намерены посвятить одно из будущих исследований изучению культурных различий выдающихся компаний.

## ИСТОКИ ИССЛЕДОВАННЫХ КОМПАНИЙ

### **ЗМ<sup>1</sup>**

*Год основания:* 1902.

*Основатели:* пятеро инвесторов из Миннесоты: врач-терапевт, адвокат, два оператора железнодорожных перевозок и оператор рынка мясoproдуктов.

*Местонахождение:* Кристал Бэй, Миннесота.

*Начальная идея:* открыть и разработать шахту по добыче корунда в качестве абразива для поставки производителям шлифовальных кругов.

*Начальные результаты:* удалось продать лишь одну тонну руды. Больше покупателей не нашлось, и разработка шахты провалилась. Компания существовала за счет личных средств инвесторов и была спасена новым инвестором (Луис Ордуэй), который помог ей в 1905 году переориентироваться на производство наждачной бумаги. В течение первых 11 лет компания была не в состоянии платить зарплату своему президенту (Эдгару Обберу).

### **Norton<sup>2</sup>**

*Год основания:* 1885.

*Основатели:* семеро инвесторов-менеджеров с разным опытом в бизнесе.

*Местонахождение:* Уорсестер, Массачусетс.

*Начальная идея:* приобретение небольшой компании Франка Нортонa по производству шлифовального оборудования с целью использования возможностей растущего рынка инструментов.

*Начальные результаты:* быстрый рост и успех. Выплата дивидендов за первые 15 лет операций (за исключением одного года). За 15 лет капитал увеличился в 15 раз. К 1890 году компания стала лидером отрасли.

## American Express<sup>3</sup>

*Год основания:* 1850.

*Основатели:* Генри Уэллс, Уильям Фарго, Джон Баттерфилд.

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* ликвидировать «вредную конкуренцию» между тремя компаниями (Wells & Company, Livingston, Fargo & Company и Butterfield, Wasson & Company) в сфере грузовых экспресс-перевозок. Эти три компании договорились об объединении усилий в рамках одной компании-монополиста.

*Начальные результаты:* немедленная прибыльность и быстрый рост (неудивительные благодаря почти монопольному положению).

## Wells Fargo<sup>4</sup>

*Год основания:* 1852.

*Основатели:* Генри Уэллс, Уильям Фарго.

*Местонахождение:* Сан-Франциско, Калифорния.

*Начальная идея:* оказание банковских услуг и услуг по перевозке грузов на растущем благодаря золотой лихорадке рынке Калифорнии.

*Начальные результаты:* одна из немногих компаний, сумевших пережить банковский кризис 1855 года в Калифорнии. После кризиса заняла ведущие позиции на рынке наряду с несколькими другими компаниями. Быстро росла с 1855 по 1866 год.

---

## Boeing<sup>5</sup>

*Год основания:* 1915.

*Основатели:* Уильям Е. Боинг (35 лет).

*Местонахождение:* Сиэтл, Вашингтон.

*Начальная идея:* из учредительных документов: «Промышленная компания... занятая в производстве товаров разного назначения, в особенности самолетов и воздухоплавательных аппаратов... для обучения пилотов, перевозки пассажиров и грузов по воздуху». До основания компании Билл Боинг занимался продажей пилотматериалов.

## Douglas Aircraft<sup>6</sup>

*Год основания:* 1920.

*Основатели:* Дональд У. Дуглас (28 лет).

*Местонахождение:* Лос-Анджелес, Калифорния.

*Начальная идея:* проектирование и постройка самолета для первого беспосадочного перелета через территорию США (проект Cloudster). В 1921 году компания реорганизована в новую корпорацию с целью использования технологии Cloudster для выполнения контракта с ВМС США о постройке экспериментального торпедоносца.

*Начальные результаты:* первый самолет (B&W) провалил испытания ВМС США. Второй самолет (модель С) был продан ВМС в количестве 50 экземпляров, однако контракт продлен не был, и в 1919–1920 годах дела резко пошли вниз. В 1920 году убытки составили \$300 тыс. Компания осталась на плаву благодаря дополнительным вложениям основателя и за счет производства мебели и скоростных катеров.

*Начальные результаты:* получен крупный контракт ВМС на постройку 18 торпедоносцев, за которым последовали и другие заказы от правительств США и Норвегии. Благодаря успеху в первые четыре года существования темпы роста составляли 284% в год.

---

## **Citicorp<sup>7</sup>**

*Год основания:* 1812.

*Основатели:* Самуэль Осгуд.

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* главным образом частное кредитование торговых операций владельцев банка.

*Начальные результаты:* отсутствие внятной стратегии, работает как частный банк на протяжении почти 70 лет. Процесс становления в качестве национального банка начался в 1890-е под руководством Джеймса Стиллмана.

## **Chase Manhattan<sup>8</sup>**

*Год основания:* 1799 (Bank of Manhattan), 1877 (Chase Bank).

*Основатели:* Аарон Бурр, Джон Томсон.

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* банк.

*Начальные результаты:* Bank of Manhattan процветал, начиная с 1808 года, Chase Bank занял устойчивое положение лишь после 1911 года.

*Комментарий:* Bank of Manhattan и Chase Bank объединились в 1955 году.

---

## **Ford<sup>9</sup>**

*Год основания:* 1903.

*Основатели:* Генри Форд (40 лет), Алек Малкомсон.

*Местонахождение:* Детройт, Мичиган.

*Начальная идея:* производство автомобилей, основанное на знаниях и опыте Генри Форда, в особенности на технологии вертикальных поршней. Одна из 502 фирм, основанных в США

## **General Motors<sup>10</sup>**

*Год основания:* 1908.

*Основатели:* Уильям Дюран.

*Местонахождение:* Детройт, Мичиган.

*Начальная идея:* приобретение и объединение небольших автопроизводителей в единую компанию со стратегией производства широкой гаммы автомобилей на любой вкус и достаток, извлечение

в 1900–1908 годы для производства автомобилей.

*Начальные результаты:* первый автомобиль — модель А — оказался успешным и к концу первого года операций продавался в количестве 600 штук в месяц. Впоследствии компания выпустила еще пять моделей (А, В, С, F, К), а в 1908-м и модель Т, которая произвела переворот в отрасли и вывела Ford на 1-е место.

*Комментарий:* хотя производство модели Т не являлось первоначальным замыслом, похоже, Форд вынашивал идею массового конвейерного производства уже в 1903 году.

выгоды из объединения финансовых и иных ресурсов.

*Начальные результаты:* между 1908 и 1910 годами вдобавок к Buick Motors Дюран приобрел 17 компаний, включая Oldsmobile, Cadillac, Pontiac, к которым в 1918 году добавился Chevrolet. Быстрый рост сопровождался финансовыми кризисами. В 1920-м Дюран был отправлен в отставку.

*Комментарий:* с 1921 по 1927 год под руководством Альфреда Слоуна GM догнала и перегнала Ford и стала лидером отрасли.

---

## General Electric<sup>11</sup>

*Год основания:* 1892.

*Основатели:* Томас Эдисон (45 лет), Элиу Томсон (39 лет), Чарльз Коффин (48 лет).

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* слияние Edison General Electric Company (основана в 1878 году для развития и коммерциализации исследований Томаса Эдисона в области электричества и света) и Thomson Houston Electric Company (основана в 1883 году как конгломерат нескольких электрических компаний).

*Начальные результаты:* успешный первый год (\$3 млн продаж за 7 месяцев). Финансовые трудности и недостаток наличности в 1893 году в результате экономической депрессии. Возрождение и устойчивый рост в последующие 20 лет, частично благодаря переходу на систему переменного тока.

## Westinghouse<sup>12</sup>

*Год основания:* 1886.

*Основатели:* Джордж Вестингхаус (39 лет).

*Местонахождение:* Питтсбург, Пенсильвания.

*Начальная идея:* разработка и вывод на рынок технологии переменного электрического тока и концепции централизованного электропитания. Технология переменного тока доказала свое преимущество перед системой постоянного тока Эдисона и стала главенствующей во всем мире.

*Начальные результаты:* блестящая технологическая концепция привела к весомому начальному успеху, сделал компанию № 2 в отрасли. Джордж Вестингхаус оказался в состоянии финансировать рост компании на протяжении 20 лет без утраты контроля над ней.

*Комментарий:* финансовые трудности как следствие общенациональной паники 1907 года привели к смещению Вестингхауса кредиторами в 1910 году.

---

## **Hewlett-Packard<sup>13</sup>**

*Год основания:* 1937.

*Основатели:* Уильям Хьюлетт (26 лет), Дэвид Паккард (26 лет).

*Местонахождение:* Пало Альто, Калифорния.

*Начальная идея:* «исключительно случайный» выбор занятий в широкой сфере «радио, электронного и электрического оборудования». Товары первых лет включали в себя сварочное оборудование, шокотерапевтические устройства для борьбы с лишним весом, сигнальные устройства для боулинга, радиопередатчики, системы громкой связи, кондиционеры, медицинское оборудование, осциллоскопы, детали телескопов.

*Начальные результаты:* в первый год существовала за счет разовых и мало-прибыльных заказов (выполняемых в гараже). В 1939 году продала несколько звуковых осциллоскопов. Продажи первого года: чуть больше \$5,1 тыс., прибыль: \$1,3 тыс. Переехала из гаража в 1940-м. В 1941 году насчитывала 17 сотрудников. За время Второй мировой войны число сотрудников возросло до 144. После войны оно сократилось на 20%. Продажи в 1948-го: \$2,1 млн.

---

## **Texas Instruments<sup>14</sup>**

*Год основания:* 1930.

*Основатели:* Д-р Дж. Кларенс Карчер и Юджин Макдермотт (31 год).

*Местонахождение:* Ньюарк, Нью-Джерси.

*Начальная идея:* компания начала существование под именем Geophysical Service, Inc., «первой независимой компании в сфере сейсмографической разведки нефтяных полей, а ее техасские лаборатории разрабатывали и производили оборудование для подобной работы». В целях укрепления позиций в сфере нефтеразведки в 1934 году компания переехала в Даллас, Техас. Название Texas Instruments получила в 1951-м.

*Начальные результаты:* быстро стала лидером на рынке геофизических исследований. В начале и середине 1930-х росла и процветала. При попытке непосредственно заняться нефтеразведкой в начале 1940-х столкнулась с трудностями. Была спасена за счет использования сейсмических технологий в военных целях. В годы Второй мировой войны существенно поправила дела.

## IBM<sup>15</sup>

*Год основания:* 1911 (первоначальные компании — 1890).

*Основатели:* Чарльз Флинт.

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* слияние двух небольших компаний в мини-конгломерат с целью производства весов, таймеров и табуляторов для офисных и бухгалтерских нужд (под именем Computing, Tabulating, Recording Company, или CTR.)

*Начальные результаты:* на протяжении трех лет едва сводила концы с концами, так что совет директоров всерьез рассматривал возможность ликвидации. В 1914 году был нанят Томас Дж. Уотсон — ст. При нем компания постепенно встала на ноги, а в 1930-м стала лидером отрасли счетных машин.

*Комментарий:* в 1925 году название изменено на IBM (International Business Machines).

## Burroughs<sup>16</sup>

*Год основания:* 1892.

*Основатели:* Уильям Берроуз и Джозеф Бойер.

*Местонахождение:* Сент-Луис, Миссури.

*Начальная идея:* Уильям Берроуз изобрел первую записывающую и суммирующую машину и основал American Arithmometer Company для ее производства и продажи.

*Начальные результаты:* едва появившись на рынке, товар обрел успех и способствовал росту компании. Позиции укреплялись посредством новых товаров и поглощений. В 1914 году компания производила товары 90 наименований. В 1920-м ее назвали «опорой индустрии офисной техники».

*Комментарий:* за свое изобретение Уильям Берроуз получил награду Института Франклина (медаль имени Джона Скотта). Умер в 1898 году от туберкулеза. В память о нем в 1905 году компания была переименована в Burroughs Adding Machine Company.

---

## Johnson & Johnson<sup>17</sup>

*Год основания:* 1886.

*Основатели:* Роберт У. Джонсон (41 год), Джеймс Джонсон и Е. Мид Джонсон (младшие братья Роберта).

*Местонахождение:* Нью-Брансуик, Нью-Джерси.

## Bristol-Myers<sup>18</sup>

*Год основания:* 1887.

*Основатели:* Уильям Макларен Бристоль и Джон Рипли Майерс (оба чуть старше 20).

*Местонахождение:* Клинтон, Нью-Йорк

*Начальная идея:* производство медицинских препаратов с особым упором на антисептические хирургические повязки и пластыри. Первый каталог состоял из 32 страниц, «напичканных всевозможными товарами».

*Начальные результаты:* в 1886 году в компании работали 14 сотрудников, в 1888-м — уже 125, а в 1894-м — 400. Раннему успеху компания была обязана большому количеству инновационных товаров, появлению госпиталей и усилиям по укреплению имиджа бренда.

*Начальная идея:* приобретение прозябающего производителя лекарств под названием Clinton Manufacturing Company за \$5 тыс. Никто из основателей не имел фармацевтического образования.

*Начальные результаты:* в 1889 году компания насчитывала лишь девять сотрудников. Первые 12 лет работы оказались бесприбыльными. Быстрый рост начался лишь после 1903 года, когда на свет появились новые товарные хиты: Sal Hepatica (слабительная соль) и Ipana (первая в истории дезинфицирующая зубная паста).

---

## Marriott<sup>19</sup>

*Год основания:* 1927.

*Основатели:* Дж. Уиллард Марриотт (26 лет), Элли Марриотт (22 года).

*Местонахождение:* Вашингтон, округ Колумбия.

*Начальная идея:* иметь собственный бизнес, который начался с пивной на девять посетителей. Для расширения бизнеса в меню были добавлены горячие закуски (в основном мексиканские), а заведение получило название Hot Shoppe.

*Начальные результаты:* работавшее по 16 часов в сутки заведение оказалось прибыльным в самый первый год, принеся \$16 тыс. дохода. К 1929 году было открыто три круглосуточных ресторана. В 1931-м открылся ресторан в Балтиморе. К 1940 году число заведений выросло до 18.

## Howard Johnson<sup>20</sup>

*Год основания:* 1925.

*Основатели:* Ховард Джонсон (27 лет).

*Местонахождение:* Уолластон, Массачусетс.

*Начальная идея:* приобретен охлаждаемый прилавок для продажи мороженого и газировки и начато производство мороженого по рецепту мамы основателя, которое имело бурный успех у обитателей Новой Англии.

*Начальные результаты:* спустя шесть месяцев спрос превысил возможности производства. К 1928 году продажи мороженого достигли \$240 тыс. В 1933-м началась эпоха знаменитых придорожных ресторанов с оранжевыми черепичными крышами. К 1940 году их насчитывалось 125.

*Комментарий:* как только у Ховарда Джонсона зародилась идея придорожных ресторанов, он немедленно приступил к ее полномасштабной реализации.

## Merck<sup>21</sup>

*Год основания:* 1891.

*Основатели:* Джордж Мерк (23 года).

*Местонахождение:* Нью-Йорк Сити, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* торговый филиал немецкой химической компании E. Merck, уходящей корнями в аптеку семьи Мерк, основанную в 1668 году в Дармштадте, Германия.

*Начальные результаты:* уверенный успех в продаже импортных химикатов материнской компании (\$1,0 млн к 1897 году). Первые десять лет не занималась производством, до тех пор пока в 1903-м не была открыта фабрика по производству йодидов в Рахвей, Нью-Джерси. Объем продаж в 1910 году — \$3 млн.

## Pfizer<sup>22</sup>

*Год основания:* 1849.

*Основатели:* Чарльз Пфайзер (25 лет) и Чарльз Эрхарт (28 лет).

*Местонахождение:* Бруклин, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* производство высококачественных химикатов, не производимых в то время в США, позволяло получить преимущество над импортными товарами благодаря отсутствию необходимости платить ввозные пошлины. Первым препаратом стал Santonin — средство против червей-паразитов.

*Начальные результаты:* Santonin оказался удачной находкой и стал источником средств для расширения бизнеса. В 1855 году компания начала производство йодсодержащих препаратов, а к 1860 году располагала ассортиментом из пяти товарных направлений. В 1857 году компания открыла офис на Манхэттене, а между 1857 и 1888 годом приобрела 72 земельных участка для дальнейшей экспансии.

---

## Motorola<sup>23</sup>

*Год основания:* 1928.

*Основатели:* Пол В. Галвин (33 года).

*Местонахождение:* Чикаго, Иллинойс.

*Начальная идея:* выпрямители для радиоприемников, включая гарантийный ремонт выпрямителей Roebeck для компании Sears. Галвин «понимал, что рынок выпрямителей не вечен», поэтому довольно рано начал искать другие возможности для бизнеса.

## Zenith<sup>24</sup>

*Год основания:* 1923.

*Основатели:* Юджин Макдональд (37 лет).

*Местонахождение:* Чикаго, Иллинойс.

*Начальная идея:* продажа радиоприемников ради использования возможностей зарождающейся радиоиндустрии (трансляции коммерческих радиостанций начались в 1920 году, спрос на радиоприемники огромен). В 1923 году компания получила исключительные

*Начальные результаты:* компания кое-как выжила в первый год существования. В конце 1929 годв почти обанкротилась. В 1930-м пришла мысль о производстве автомагнитол. Завершив этот год с убытком, компания стала прибыльной в следующем и с тех пор демонстрировала устойчивый рост.

права торговли радиоприемниками производства Chicago Radio Lab. В 1924 году представила на рынке первый портативный радиоприемник.

*Начальные результаты:* Быстрые инновации способствовали росту продаж (1924 — первое портативное радио, 1926 — первое домашнее радио на переменном токе, 1927 — первое радио с кнопочной настройкой). Однако небрежное управление активами к середине 1920-х породило проблему кредитоспособности.

---

## **Nordstrom<sup>25</sup>**

*Год основания:* 1901.

*Основатели:* Джон Нордстром (30 лет) и Карл Валлин.

*Местонахождение:* Сиэтл, Вашингтон.

*Начальная идея:* Джон Нордстром: «Я не знал, чем заняться... Искал какое-нибудь небольшое дельце. Валлин был по профессии сапожником... и у него была своя мастерская... Я часто бывал у него, и вот однажды он предложил мне стать его компаньоном и открыть обувной магазин».

*Начальные результаты:* компания быстро стала прибыльной. Первые 15 лет ее единственный магазин три раза менял расположение. Второй магазин появился лишь в 1923 году.

*Комментарий:* в 1928 году. Нордстром продал свою долю в компании сыновьям Эверетту и Элмеру.

---

## **Melville<sup>26</sup>**

*Год основания:* 1892.

*Основатели:* Фрэнк Мелвилл.

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* обувной коммивояжер Фрэнк Мелвилл приобрел три обувных магазина, «когда их владелец уехал из города, будучи не в состоянии заплатить ему за поставленный товар».

*Начальные результаты:* с самого начала компания была прибыльной. Концепция сети получила реализацию в 1895 году. К 1923-м количество магазинов достигло 31; к 1935-му — 571. К началу 1930-х компания была крупнейшим розничным торговцем обувью в США.

## Procter & Gamble<sup>27</sup>

*Год основания:* 1837.

*Основатели:* Уильям Проктер (36 лет) и Джеймс Гэмбл (34 года).

*Местонахождение:* Цинциннати, Огайо.

*Начальная идея:* производитель свечей Проктер и мыловар Гэмбл для своей продукции использовали один и тот же животный жир. Будучи родственниками, они решили объединить усилия и образовать партнерство по продаже свечей и мыла.

*Начальные результаты:* компания лишь через 15 лет переросла наконец свой скромный офис, производственные мощности и магазин «на Мэйн-стрит, вторая по счету дверь со стороны 6-й улицы». Невзирая на медленный рост, компания была прибыльна. В 1847 году доход составил \$20 тыс. 20 лет спустя после основания компания насчитывала 80 фабричных рабочих.

*Комментарий:* в момент основания P&G была одной из 18 компаний в Цинциннати, которые занимались торговлей свечами и мылом.

## Colgate<sup>28</sup>

*Год основания:* 1806.

*Основатели:* Уильям Колгейт (23 года).

*Местонахождение:* Нью-Йорк, Нью-Йорк.

*Начальная идея:* как сказал в 1956 году председатель совета директоров Colgate, «В тот период американской истории (1806) как минимум 75% мыла производилось в домашних условиях... Такое мыло было грубым, шероховатым, жестким для кожи и едва ли приятным по запаху. Уильям Колгейт решил сделать мыло более приятным во всех смыслах и при этом доступным обычно-му человеку».

*Начальные результаты:* информация практически отсутствует. Нет свидетельств, что компания была более или менее успешна, чем P&G, в первые 20 лет существования.

*Комментарий:* одна из первых компаний в США, которая начала производство мыла на продажу.

---

## Philip Morris<sup>29</sup>

*Год основания:* 1847.

*Основатели:* Филип Моррис.

*Местонахождение:* Лондон, Англия.

## R.J.Reynolds<sup>30</sup>

*Год основания:* 1875.

*Основатели:* Ричард Дж. Рейнольдс (25 лет).

*Местонахождение:* Уинстон, Северная Каролина.

*Начальная идея:* табачная лавка на Бонд-стрит в Лондоне.

*Начальные результаты:* оставалась табачной лавкой вплоть до 1854 года, после чего начала производство сигарет. Никаких указаний на быстрый и ранний рост. В 1902-м представила свои сигареты на рынке США. Права на название Philip Morris были приобретены американскими инвесторами в 1919 году.

*Комментарий:* марка Marlboro выведена на рынок в 1924 году в качестве сигарет для женщин.

*Начальная идея:* разработка и продажа жевательного табака на основе недавно появившихся «табачных листьев, просушенных дымом, которые представляли собой лучший жевательный табак».

*Начальные результаты:* в первый год компания произвела товара £150 тыс. «С того момента, чтобы поспеть за потребностями самой жующей нации, приходилось каждые два года увеличивать производственные мощности». К середине 1880-х личное состояние основателя достигло \$100 тыс.

*Комментарий:* марка Camel представлена в 1913 году. К 1917 году Camel стала маркой № 1 в США.

## **Sony<sup>31</sup>**

*Год основания:* 1945.

*Основатели:* Мазару Ибука (37 лет).

*Местонахождение:* Токио, Япония.

*Начальная идея:* никакой особой идеи, кроме смутного намерения применить технологии для создания потребительских товаров.

*Начальные результаты:* испытала неудачи с рисоваркой и записывающей системой на основе магнитной ленты. Выжила благодаря грелкам и мелким заказам от Japan Broadcasting Company, таким как вольтметры и пульта управления. Первый успешный потребительский продукт (карманный радиоприемник) был создан в 1955 году. Лишь через 12 лет после основания численность сотрудников достигла 500.

## **Kenwood<sup>32</sup>**

*Год основания:* 1946.

*Основатели:* неизвестен.

*Местонахождение:* Комагане Сити, Япония.

*Начальная идея:* быть пионером в сфере звуковых технологий.

*Начальные результаты:* быстро стала лидером в звуковых технологиях. Ее первые продукты, компоненты специализированных радиоприемников, оказались успешными и сделали компании имя. Ее высокочастотный трансформатор был первым произведенным в Японии товаром, который оказался способен соответствовать стандартам Japan Broadcasting Company (1949).

## Wal-Mart<sup>33</sup>

*Год основания:* 1945.

*Основатели:* Сэм Уолтон (27 лет).

*Местонахождение:* Ньюпорт, Арканзас.

*Начальная идея:* приобретена франшиза на один-единственный магазин дешевых товаров «Бен Франклин» в небольшом городке. Никаких свидетельств о планах расширения.

*Начальные результаты:* продажи за первый год — \$80 тыс., за третий — \$225 тыс. В 1950 г. потерял лицензию, а с ней — и магазин. Переехал в Бентонвилль, Арканзас и открыл такой же небольшой магазинчик под собственным именем. К 1952 г. стало 2 магазина.

*Комментарий:* первый большой загородный магазин со скидками был открыт в 1962 г.

## Ames<sup>34</sup>

*Год основания:* 1958.

*Основатели:* Милтон Гилман (33 года) и Ирвинг Гилман.

*Местонахождение:* Саутбридж, Массачусетс.

*Начальная идея:* специально для создания сети розничной торговли в маленьких городках была заложена семейная ферма.

*Начальные результаты:* продажи первого года — \$1 млн. Через два года компания уже владела сетью из нескольких магазинов в Нью-Йорке и Вермонте.

*Комментарий:* первый большой загородный магазин со скидками был открыт в 1958 году.

---

## Walt Disney<sup>35</sup>

*Год основания:* 1923.

*Основатели:* Уолтер Дисней (21 год), Рой Дисней (27 лет).

*Местонахождение:* Лос-Анджелес, Калифорния.

*Начальная идея:* Уолт переехал из Канзас-Сити в Лос-Анджелес, чтобы заняться кинобизнесом, но не мог найти работу. Поэтому он арендовал камеру, сделал мультипликационный станок, оборудовал студию в дядином гараже и начал свой собственный мультипликационный бизнес. По словам его биографа Шикеля, «Он был почти уверен, что опоздал как минимум на шесть лет для начала занятий мультипликацией, но

## Columbia Pictures<sup>36</sup>

*Год основания:* 1920.

*Основатели:* Гарри Кон (29 лет) и Джек Кон.

*Местонахождение:* Лос-Анджелес, Калифорния.

*Начальная идея:* производство мультфильмов и короткометражных фильмов о закулисной жизни кинозвезд с рекламой их последних ролей. Позднее компания перешла к созданию полнометражного кино.

это была единственная область, в которой у него был предшествующий опыт».

*Начальные результаты:* доходов от первой серии фильмов («Алиса») едва хватило для продолжения скромного существования. Второе произведение («Кролик Освальд», 1927) пошло лучше, однако права на товар были утрачены вследствие неграмотно заключенного договора. В 1928 году появился на свет Микки-Маус.

*Начальные результаты:* короткометражные фильмы особого успеха не имели. Полнометражные фильмы оказались более успешными. Первая картина принесла \$130 тыс. при стоимости производства в \$20 тыс. Между августом 1922-го и декабрем 1923-го компания произвела 10 полнометражных прибыльных кинофильмов.

### Сводная таблица по истории основания компаний

Пара сравнения	Наличие «великой идеи» <sup>37</sup> при основании		Какая из компаний достигла большего успеха в период становления?
	Великая компания	Компания сравнения	
3M — Norton	Нет	Да	К. сравнения великая К.
American Express — Wells Fargo	Нет	Нет	
Boeing — McDonnell Douglas	Нет	Да	К. сравнения одинаковый
Citicorp — Chase	Нет	Нет	
Ford — GM	Да	Нет	К. сравнения великая К.
GE — Westinghouse	Да	Да	
HP — TI	Нет	Да	К. сравнения одинаковый
IBM — Burroughs	Нет	Да	
Johnson & Johnson — Bristol-Myers	Да	Нет	К. сравнения великая К.
Marriott — Howard Johnson	Нет	Нет	
Merck — Pfizer	Нет	Да	К. сравнения одинаковый
Motorola — Zenith	Нет	Да	
Nordstrom — Melville	Нет	Нет	К. сравнения великая К.
Procter & Gamble — Colgate	Нет	Да	
Philip Morris — R. J. Reynolds	Нет	Да	К. сравнения одинаковый
Sony — Kenwood	Нет	Да	
Wal-Mart — Ames	Нет	Да	К. сравнения великая К.
Walt Disney — Columbia	Нет	Нет	
Итого	3 «Да» 15 «Нет»	11 «Да» 7 «Нет»	3 — великая 10 — сравнения 5 — одинаковый

## ПРИМЕЧАНИЯ К ПРИЛОЖЕНИЮ 2

1. Our Story So Far (St.Paul, MN:3M Company, 1977), 51–56.
2. Charles W. Cheape, Norton Company: a New England Enterprise (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 12.
3. Alden Hatch, American Express 1850–1950 (Garden City, NY: Country Life Press, 1950); “About American Express”, корпоративное издание; Peter G. Grossman, American Express: The Unofficial History of the People Who Built the Great Empire (New York: Crown, 1987).
4. International Directory of Corporate Histories (Chicago: St. James Press, 1988), 380.
5. E. E. Tauber, Boeing in Peace and War (Emunacław, WA: TABA, 1991), 19; Robert J. Serling, Legend and Legacy (New York: St. Martin’s Press, 1992), 2–6.
6. Rene Francillon, McDonnell Douglas Aircraft Since 1920 (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1988), 1–12.
7. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, Citibank 1812–1970 (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985); International Directory of Corporate Histories (Chicago: St. James Press, 1988), 253.
8. International Directory of Corporate Histories (Chicago: St. James Press, 1988), 247.
9. Alfred Chandler, Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry (Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1964); Arthur Kuhn, GM Passes Ford, 1918–38 (University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1986); Robert Lacey, Ford: The Men and the Machine (New York: Ballantine Books, 1986).
10. Alfred Sloan, My Years with General Motors (New York: Anchor Books, 1972); Alfred Chandler, Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry (Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1964); Maryann Keller, Rude Awakening (New York: Morrow, 1986); Arthur Kuhn, GM Passes Ford, 1918–38 (University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1986); Arthur Pund, The Turning Wheel: The Story of General Motors Through 25 Years, 1908–1933 (Garden City, NY: Doubleday Doarn, 1934).
11. The General Electric Story (Schenectady, NY: Hall of History Foundation, 1981), vol. 1–2.
12. Henry G. Prout, A Life of George Westinghouse (New York: American Society of Mechanical Engineers, 1921), 1–150.
13. Материал любезно предоставлен архивом Hewlett-Packard Company.
14. “Research Packed with Ph.D.’s” Business Week, 22 декабря 1956, 58; Hoover’s Handbook, 1991, (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 528; John McDonald, “The Men Who Made T.I.”, Fortune, ноябрь 1961, 118–119.
15. Thomas J. Watson, Jr., Father, Son & Company (New York: Bantam Books, 1990), 13–17; International Directory of Corporate Histories (Chicago: St. James Press, 1988), 147.
16. International Directory of Corporate Histories (Chicago: St. James Press, 1988), 165.
17. Lawrence G. Foster, A Company that Cares (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 9–27.
18. Bristol-Myers Company — Special Report: The Next Century, изд. компании (1987), 3–5.
19. Robert O’Brian, Marriott: The J. Willard Marriott Story (Salt Lake City: Deseret, 1987), 123–137.

20. “Glorified Road Stands Pay”, *Business Week*, 17 февраля 1940, “The Howard Johnson Restaurants”, *Fortune*, сентябрь 1940.
21. *Values and Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 13–15.
22. Samuel Mines, *Pfizer: An Informal History* (New York: Pfizer, 1978), 1–6.
23. Harry Mark Petrakis, *The Founder’s Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), 62–111.
24. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 123.
25. John W. Nordstrom, *The Immigrant in 1887* (Seattle: Dogwood Press, 1950), 44–50; “Nordstrom History”, издание компании, 26 ноября 1990.
26. Francis C. Rooner, Jr., *Creative Merchandising in an Era of Change* (New York: Newcomen Society, 1970), 8–12; “Largest American Shoe Retailer”, *Barron’s*, 8 апреля 1935; *Hoover’s Handbook 1991* (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 372.
27. “Procter & Gamble Chronology”, издание компании; Oscar Schisgal, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), 1–14; Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958), 14–32; плюс более сорока сторонних публикаций 1920-х.
28. “Colgate Palmolive Company: Memorable Dates”, издание компании; “Colgate-Palmolive-Peet”, *Fortune*, апрель 1936 г.; William Lee Sims II, *150 Years... and the Future! Colgate Palmolive (1806–1956)* (New York: Newcomen Society, 1956), 9–10.
29. *The Philip Morris History*, издание компании (1988).
30. *RJ Reynolds: Our 100th Anniversary*, издание компании (1975).
31. Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), 1–35.
32. *Japan Electronics Almanac’88* (Tokyo, Japan: DEMPA Publications, 1988), 282; годовые отчеты Kenwood.
33. Vance Trimble, *Sam Walton* (New York: Dutton, 1990), 45–72.
34. “Cornering the Market”, *Forbes*, 23 мая 1983, 46. Также *Hoover’s Handbook 1991* (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 84.
35. Richard Schickel, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 91–117.
36. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (New York: Crown, 1989), 7–16.
37. Под «великой идеей» понимается специфичный, инновационный, чрезвычайно успешный товар или услуга.

**Таблица А.1. Категории, отслеженные при изучении истории всех компаний нашего исследования (с момента основания по 1991 год)**

*Категория 1. Организационные факторы.* «Твердые» характеристики, такие как организационная структура, правила и процедуры, системы, награды и поощрения, форма собственности, общие бизнес-стратегии и деятельность компании (приобретения, существенные изменения стратегии, акционирование).

*Категория 2. Социальные факторы.* «Мягкие» характеристики, такие как культурные традиции компании, ее атмосфера, нормы, ритуалы, мифология, групповая динамика и стиль управления.

*Категория 3. Физическая обстановка.* Существенные аспекты организации пространства, то есть архитектурного планирования заводов и офисов или новых мощностей. Сюда вошли все более или менее значительные решения о географическом размещении ключевых подразделений компании.

*Категория 4. Технологии.* Каким образом компания применяла технологии: инновационные технологии, самые современные процессы и технику, передовое оборудование рабочих мест и т. п.

*Категория 5. Лидерство.* Руководство компанией с момента основания: переход от основателей к последующим поколениям, длительность руководящего стажа, стаж в компании до назначения на пост СЕО (пришли ли они извне или были воспитаны в компании? когда присоединились к компании?), процессы и критерии отбора руководителей.

*Категория 6. Товары и услуги.* Значительные для истории компании товары и услуги. Как возникли идеи этих товаров? Как происходили их отбор и развитие? Случались ли у компании товарные просчеты, и как она справлялась с их последствиями? Была ли компания лидером рынка или следовала примеру других?

*Категория 7. Видение: ключевые ценности, предназначение и далекие идущие цели.* Существовали ли они? Если да, то как появились на свет? Присутствовали ли

они постоянно или на каких-то определенных этапах? Какую роль играли? Если у компании были сильные ключевые ценности, то оставались ли они неизменными или размывались? Почему?

*Категория 8. Финансовый анализ.* Соотносительный анализ отчета о прибылях и убытках и баланса за каждый год с момента акционирования: динамика роста продаж и прибылей, валовая прибыль, возврат на активы, на продажи, на собственный капитал, отношение задолженности к капиталу, отчет о движении наличных средств и рабочего капитала, показатели ликвидности, соотношение выплат дивидендов, рост процента от продаж, отчисляемого на инвестиции в основные средства, оборачиваемость активов. Также исследованы курс акций и его отношение к рынку в целом.

*Категория 9. Рынки / Внешняя среда.* Существенные аспекты внешней среды: кардинальные рыночные изменения, поворотные события национального и международного масштаба, государственное регулирование, структура отрасли, резкие технологические изменения и т. п.

## Таблица А.2. Источники информации

---

- Исторические материалы, полученные непосредственно от компаний: архивные материалы, исторические документы (например, отчеты о периоде, когда компания выставила акции на торги), исторические описания, внутренние публикации, видеосъемки, записи интервью и речей нынешних и прежних лидеров, документы о корпоративной политике, исторические и действующие декларации о видении, ценностях, цели, миссии, инструкции для сотрудников, материалы тренингов и обучения и т. п.
- Книги об отрасли, компании и/или ее лидерах, опубликованные самой компанией или сторонними авторами. (Основной упор делался на сторонние публикации.) Мы собрали все книги (старые и новые), имеющиеся в объединенном каталоге библиотек Стэнфорда, Калифорнийского университета, Гарварда, Йеля и Оксфорда.
- Статьи о компаниях. Мы произвели расширенный поиск статей за период с момента основания компаний по настоящее время и изучили все важнейшие статьи из таких источников, как Forbes, Fortune, Business Week, Wall Street Journal, Nation's Business, New York Times, U.S. News, New Republic, Harvard Business Review, The Economist, а также избранные отраслевые статьи и такие специализированные источники, как Discount Merchandiser, Marketing, Hotel and Restaurant Quarterly.
- Годовые и финансовые отчеты компаний. В некоторых случаях это потребовало изучения сотен разрозненных отчетов о прибылях и убытках и балансовых отчетов по каждой отдельной компании.
- Учебные материалы и индустриальные обзоры Гарвардской и Стэнфордской бизнес-школ. Такие материалы были подобраны по каждой компании и каждой отрасли исследования.

- Финансовые базы данных, включая University of Chicago Center for Research in Security Prices (CRSP) Market Index Database, из которого мы извлекли ежемесячную стоимость акций по каждой компании с момента их появления на бирже.
- Интервью с ключевыми лицами, нынешними и бывшими сотрудниками, сторонними экспертами по данной компании и отрасли (бизнес-аналитиками и академиками).
- Справочные материалы по бизнесу и отрасли, такие как Biographical Dictionary of American Business Leaders, International Directory of Company Histories, Hoover's Handbook of Companies, Development of American Industries, Movie Industry Almanac.

Таблица А.3. **Лидерство как отличительный признак на стадии становления**

\* Под *лидерством* понимается роль руководителя(ей), который демонстрировал высокую степень упорства, преодолевал существенные препятствия, привлекал преданных людей, влиял на стремление групп людей к достижению целей и играл ключевую роль в руководстве компанией в критические моменты ее истории.

ПРИМЕЧАНИЕ. При выборе дат мы старались охватить весь период времени, в течение которого тот или иной руководитель продолжал оказывать влияние на компанию. В некоторых случаях один и тот же руководитель назывался по-разному — CEO, президент, председатель совета директоров, генеральный директор. Смысл этой таблицы состоит в том, чтобы продемонстрировать, что на стадии становления и великие компании, и компании сравнения располагали подобными руководителями, и, следовательно, определенное таким образом лидерство не является существенным признаком.

Пара сравнения	Великая компания	Компания сравнения	Отличительный признак
3М — Norton	Уильям Макнайт (1914–1966)	Милтон Хиггинс (1855–1912)	Нет
American Express — Wells Fargo	Генри Уэллс (1850–1868)	Уильям Фарго (1852–1860-е)	Нет
Boeing — McDonnell Douglas	Уильям Боинг (1916–1934)	Дональд Дуглас (1920–1967) Джеймс Макдоннел (1939–1980)	Нет
Citicorp — Chase	Джеймс Стиллман (1891–1918)	Альберт Уиггин (1911–1933)	Нет

Ford — GM	Генри Форд I (1899–1945)	Альфред П. Слоун (1923–1946)	Нет
GE — Westinghouse	Чарльз Коффин (1892–1922)	Джордж Вестин- гхаус (1866–1909)	Нет
HP — TI	Дэвид Паккард и Уильям Хьюлетт (1937–)	Юджин Макдер- мотт (1930–1948) Пэт Хаггарти (1958–1976)	Нет
IBM — Burroughs	Томас Дж. Уотсон (1914–1956)	Джозеф Бойер (1898–1930)	Нет
J&J — Bristol-Myers	Р.У. Джонсон (1886–1910)	Уильям Бристоль (1887–1915)	Нет
Marriott — Howard Johnson	Дж. Уиллард Мар- риотт (1927–1964)	Ховард Джонсон (1925–1959)	Нет
Merck — Pfizer	Джордж Мерк (1895–1925)	Чарльз Пфайзер (1849–1906)	Нет
Motorola — Zenith	Пол Галвин (1926–1956)	Капитан Юджин Макдональд — мл. (1923–1958)	Нет
Nordstrom — Melville	Джон Нордстром (1901–1928)	Фрэнк Мелвилл (1892–1930)	Нет
Procter & Gamble — Colgate	Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл (1837–1870–е)	Уильям Колгейт (1806–1857)	Нет
Philip Morris — R. J. Reynolds	Очевидного лиде- ра не было	Р. Дж. Рейнольдс (1875–1918)	Возможно, в пользу компа- нии сравнения
Sony — Kenwood	Мазару Ибука (1945–)	Информации недостаточно	Информации недостаточно
Wal-Mart — Ames	Сэм Уолтон (1945–1992)	Братья Гилман (1958–1981)	Нет
Walt Disney — Columbia	Уолт Дисней (1923–1966)	Гарри Кон (1920–1958)	Нет

#### Таблица А.4. Доказательства наличия ключевой идеологии

---

**МЕТОД:** оценивая идеологическую природу исследованных компаний, мы изучали факты по каждому из следующих параметров:

- А — идеологические декларации,
- В — историческая неразрывность идеологических традиций,
- С — превалирование идеологии над прибылями,
- Д — последовательность претворения идеологии в практической деятельности.

На основании всех имеющихся у нас фактов деятельности компаний каждой из них была дана оценка по каждой из категорий. Затем путем суммирования была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н»<sup>\*</sup> расценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

#### **А: идеологические декларации**

**Н:** Ясные свидетельства того, что компания официально сформулировала свою идеологию (ключевые ценности и/или смысл деятельности в соответствии с данными нами определениями) с намерением руководствоваться ею в практической деятельности. Наличие свидетельств того, что ключевые лица компании неоднократно высказывались по поводу идеологии устно и/или письменно, а ее содержание доводилось до сведения сотрудников организации.

**М:** Некоторые свидетельства о том, что компания обладает сформулированной идеологией (ключевые ценности и/или смысл деятельности в соответствии с данными нами определениями) и намерением руководствоваться ею в практической деятельности. Наличие некоторых свидетельств того, что ключевые лица компании как минимум однажды высказывались устно и/или письменно по поводу идеологии, а ее содержание доводилось до сведения сотрудников организации, но в меньшей степени, чем в соответствии с оценкой «Н».

**L:** Малое количество или отсутствие свидетельств хоть сколько-нибудь серьезных попыток компании сформулировать ключевую идеологию (ключевые ценности и/или смысл деятельности в соответствии с данными нами определениями).

#### **В: историческая неразрывность идеологических традиций**

**Н:** Наличие свидетельств о том, что, будучи однажды сформулированной, за все время существования компании идеология, о которой говорилось в части А, претерпела самые незначительные изменения, а значение ее для организации постоянно подчеркивалось.

**М:** Наличие свидетельств того, что за время существования компании идеология претерпела существенные изменения и/или ссылки на идеологию имели спорадический характер.

**L:** Незначительные свидетельства о какой-либо исторической неразрывности идеологических традиций.

---

<sup>\*</sup> Н (high) — высокий уровень, М (medium) — средний уровень, L (low) — низкий уровень.

### **С: превалирование идеологии над прибылями**

**Н:** Наличие серьезных дискуссий насчет того, являются ли прибыль или доход акционеров главными целями компании, или лишь одними из них. Явное использование таких словосочетаний, как «разумная» прибыль, «адекватная» прибыль, «справедливая» прибыль, «прибыльность как необходимое условие для достижения других целей», вместо слов «максимальная» или «наивысшая» прибыль.

**М:** Доказательства того, что прибыльность и доходы акционеров очень важны — так же или в большей степени, чем другие цели и ценности. Идеологические вопросы тоже важны, но заметно меньше (по отношению к мотивам прибыльности), чем у компаний, получивших оценку «Н».

**Л:** Свидетельства того, что компания ориентирована на прибыль и доход акционеров, а идеология подчинена зарабатыванию денег; свидетельства того, что компания видит максимизацию доходов первостепенной целью, намного более важной, чем другие цели.

### **В: последовательность претворения идеологии на практике**

**Н:** Существенные свидетельства о том, что идеология компании — это не просто слова на бумаге и что важнейшие стратегические (товарные, рыночные, инвестиционные) и/или организационные (структура, системы премирования, правила) решения принимались в соответствии с заявленной идеологией и основывались на ней на протяжении всего существования компании.

**М:** Некоторые свидетельства того, что идеология компании — это не просто слова на бумаге и что важнейшие стратегические (товарные, рыночные, инвестиционные) и/или организационные (структура, системы премирования, правила) решения принимались в соответствии с заявленной идеологией и основывались на ней на протяжении всего существования компании; или наличие свидетельств того, что это происходило не столь последовательно, чем в компаниях, получивших оценку «Н».

**Л:** Незначительные свидетельства (или полное их отсутствие) того, что компания руководствовалась идеологией и была последовательна в согласовании с ней своих действий.

Таблица А.4. Доказательства наличия ключевой идеологии

Великие к.	A	B	C	D	Сумма	Общая		Сумма	A	B	C	D	К. сравнения
						разница							
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M		Norton
American Express	M	M	M	M	8,00	2,00	6,00	M	L	L	M		Wells Fargo
Boeing	H	H	M	H	11,00	5,00	6,00	M	L	L	M		McDonnell Douglas
Citicorp	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	L	H	M		Chase Manhattan
Ford	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	L	L	M		General Motors
General Electric	H	M	M	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M		Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	L	M		Texas Instruments
IBM	H	H	M	M	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L		Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M		Bristol-Myers
Marriott	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L		Howard Johnson
Merck	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M		Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M		Zenith
Nordstrom	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M		Melville
Philip Morris	M	L	M	H	8,00	1,00	7,00	M	L	M	M		RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	H	L	M	M		Colgate
Sony	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M		Kenwood
Wal-Mart	M	H	M	H	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L		Ames
Walt Disney	H	H	M	H	11,00	7,00	4,00	L	L	L	L		Columbia
Кол-во «H»	14	13	7	13				1	0	1	0		
Кол-во «M»	4	4	11	5				14	2	10	14		
Кол-во «L»	0	1	0	0				3	16	7	4		
Всего:	18	18	18	18				18	18	18	18		
БК > КС	14	17	12	14		17							
БК = КС	4	1	5	4		1							
БК < КС	0	0	1	0		0							
Всего:	18	18	18	18		18							

БК — великие компании  
КС — компании сравнения

## Таблица А.5. Свидетельства использования БИХАГов

---

**МЕТОД:** оценивая степень использования БИХАГов исследованными компаниями, мы изучали факты, имеющие отношение к каждому из следующих параметров:

А — использование БИХАГов,

В — смелость БИХАГов,

С — исторические традиции использования БИХАГов.

Основываясь на *всех имеющихся у нас фактах* деятельности компаний, мы дали всем им оценки по каждой категории. Затем путем суммирования была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н» расценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

### **А: использование БИХАГов**

**Н:** Недвусмысленные указания на то, что компания применяла БИХАГи в целях стимулирования прогресса.

**М:** Указания на то, что компания применяла БИХАГи в целях стимулирования прогресса, есть, но они менее явны, чем в случае с компаниями, получившими оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства (или полное их отсутствие) того, что компания на протяжении своей истории хоть сколько-нибудь серьезно относилась к использованию БИХАГов.

### **В: дерзость БИХАГов**

**Н:** Существенные свидетельства того, что используемые БИХАГи были исключительно «дерзкими» (труднодостижимыми и/или сопряженными с высоким риском).

**М:** Указания на то, что используемые БИХАГи были «дерзкими», но значительно менее рискованными или труднодостижимыми, чем в тех компаниях, которые получили оценку «Н».

**L:** Недостаточные указания на то, что цели компании были хоть сколько-нибудь смелыми.

### **С: исторические традиции БИХАГов**

**Н:** Свидетельства того, что компания имеет традиции постоянного применения БИХАГов, или свидетельства об установке БИХАГов, реализация которых была задачей многих поколений руководителей.

**М:** Менее (чем у компаний, получивших «Н») значимые признаки наличия традиции постоянного применения БИХАГов.

**L:** Незначительные свидетельства того же или полное их отсутствие.

Таблица А.5. Свидетельства использования БИХАГов

Великие к.	A	B	C	Сумма	Общая разница	Сумма	A	B	C	К. сравнения
3M	M	M	L	5,00	0,00	5,00	M	M	L	Norton
American Express	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	McDonnell Douglas
Citicorp	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Chase Manhattan
Ford	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	General Motors
General Electric	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	Westinghouse
Hewlett-Packard	M	H	L	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	8,00	5,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	3,00	6,00	H	M	L	Zenith
Nordstrom	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Melville
Philip Morris	H	H	L	7,00	1,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Colgate
Sony	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Ames
Walt Disney	H	H	M	8,00	3,00	5,00	M	M	L	Columbia
Кол-во «H»	13	13	5				4	3	0	
Кол-во «M»	5	5	9				13	12	6	
Кол-во «L»	0	0	4				1	3	12	
Всего:	18	18	18				18	18	18	
БК > КС	10	12	10		14					
БК = КС	7	6	6		3					БК — великие компании
БК < КС	1	0	2		1					КС — компании сравнения
Всего:	18	18	18		18					

## Таблица А.6. Доказательства наличия корпоративной культуры

**МЕТОД:** оценивая степень наличия корпоративной культуры в исследованных компаниях, мы принимали во внимание факты, указывающие на то, что компания стремится к воспитанию лояльности и преданности и к тому, чтобы поведение сотрудников соответствовало ее идеологии. Такие факты изучались по трем следующим параметрам:

- А — воспитание, обучение;
- В — жесткие стандарты соответствия;
- С — элитизм.

Основываясь на всех имеющихся у нас фактах деятельности компаний, всем им были даны оценки по каждой категории. Затем путем суммирования баллов была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н» расценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

### **А: воспитание, обучение**

**Н:** Весомые доказательства того, что компания обладает традициями применения формальных и/или ощутимых методов воспитания, обучения сотрудников. Такие методы могут включать:

- ориентационные программы по обучению ценностям, поведенческим нормам, корпоративной идеологии, истории и традициям;
- непрерывное идеологическое воспитание;
- внутренние публикации — книги, газеты, журналы, поддерживающие идеологию;
- идеологическая общность с коллегами и непосредственными руководителями в процессе работы;
- сотрудники компании являются основной социальной средой для новых работников. Поощряется общение сотрудников преимущественно друг с другом;
- пение корпоративных гимнов и скандирование лозунгов;
- поддержка мифов о героических подвигах сотрудников;
- использование уникального языка и терминологии, поддерживающих систему ценностей компании;
- присяги и клятвы;
- наём молодых, продвижение изнутри, формирование сознания с «младых ногтей»; новые сотрудники нанимаются только на низшие позиции, так что их организационный рост происходит в соответствующей идеологической обстановке.

**М:** Есть свидетельства того, что компания имеет долгую историю формальных и ощутимых методов воспитания и обучения сотрудников, но она делает это в меньшей степени и/или менее последовательно, чем это характерно для компаний, получивших оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства (или полное их отсутствие) того же.

## **В: жесткие стандарты**

**Н:** Существенные свидетельства о том, что компания исторически налагала жесткие стандарты соответствия; люди либо хорошо подходят компании, либо не подходят совершенно. Стандарты очень жесткие (особенно в отношении идеологии). Компания использует различные действенные методы для соблюдения стандартов, в том числе:

- весомые знаки признания и награды для тех, кто соответствует стандартам, и ощутимые наказания для тех, кто не удовлетворяет стандартам (подходящие люди счастливы, высоко ценятся, вознаграждаются; неподходящие люди несчастны, ценятся невысоко, не получают признания);
- терпимость к ошибкам, которые не входят в противоречие с идеологией («не грехи»); жесткие наказания за пренебрежение идеологией («грехи»);
- тщательные процессы отбора, либо в период найма, либо в первое время работы;
- жесткие требования к проявлению лояльности. Наказания и/или обвинения в предательстве за «недостаток лояльности»;
- жесточайшие нормы поведения и навязчивый контроль, направленный на вытеснение неподходящих людей;
- ожидание проявлений рьяной приверженности идеологии;
- стремление привязать сотрудника к компании (финансовыми средствами, за счет личного времени), что позволяет выявить и вытеснить тех, кто не желает «отдать всего себя» компании.

**М:** Наличие свидетельств того же самого, однако в меньшей степени и/или менее последовательно, чем это характерно для компаний, получивших оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства (или полное их отсутствие) того, что компания налагала жесткие стандарты соответствия.

## **С: элитизм**

**Н:** Существенные свидетельства о том, что компания исторически поддерживала чувство принадлежности к чему-то особенному и элитарному. Принадлежность и особенность одинаково важны. Такой настрой поддерживается разными путями, например:

- постоянный упор — в устной и письменной форме — на принадлежность к особой группе, элите;
- одержимость секретностью и контролем за информацией, особенно в отношении внешней среды;
- праздничные мероприятия, поддерживающие успешность, принадлежность и особенность;
- использование прозвищ («норди», «проктоиды», «моторольцы», «члены труппы») и особого языка;
- большой упор на принадлежность к «большой и счастливой семье»;
- физическая изолированность. Компания располагает собственной почтой, ресторанами, оздоровительными клубами, местами для встреч, что минимизирует контакты сотрудников с внешней средой.

**М:** Свидетельства того же самого, однако в меньшей степени и/или менее последовательно, чем это характерно для компаний, получивших оценку «Н».

**Л:** Незначительные свидетельства этого (или полное их отсутствие).

Таблица А.6. Доказательства наличия корпоративной культуры

Великие к.	А	В	С	Сумма	Общая		Сумма	А	В	С	К. сравнения
					разница						
3M	M	H	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Norton	
American Express	L	M	M	5,00	0,00	5,00	L	M	M	Wells Fargo	
Boeing	M	M	H	7,00	2,00	5,00	M	L	M	McDonnell Douglas	
Citicorp	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	Chase Manhattan	
Ford	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	General Motors	
General Electric	H	M	H	8,00	4,00	4,00	L	L	M	Westinghouse	
Hewlett-Packard	H	H	H	9,00	2,00	7,00	H	M	M	Texas Instruments	
IBM	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	L	M	Burroughs	
Johnson & Johnson	H	M	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers	
Marriott	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Howard Johnson	
Merck	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Pfizer	
Motorola	H	M	M	7,00	3,00	4,00	L	L	M	Zenith	
Nordstrom	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Melville	
Philip Morris	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco	
Procter & Gamble	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Colgate	
Sony	H	M	H	8,00	3,00	5,00	M	L	M	Kenwood	
Wal-Mart	H	M	H	8,00	4,00	4,00	L	L	M	Ames	
Walt Disney	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Columbia	
Кол-во «Н»	12	8	15				1	0	2		
Кол-во «М»	5	10	3				9	12	15		
Кол-во «L»	1	0	0				8	6	1		
Всего:	18	18	18				18	18	18		
БК > КС	11	13	13		14						
БК = КС	7	5	5		4					БК — великие компании	
БК < КС	0	0	0		0					КС — компании сравнения	
Всего:	18	18	18		18						

## Таблица А.7. Доказательства наличия целенаправленной эволюции

**МЕТОД:** оценивая деятельность компаний, мы принимали во внимание факты, указывающие на целенаправленную эволюцию с целью стимулировать прогресс. Такие факты изучались по следующим параметрам:

**А** — осознанное применение эволюционного процесса;

**В** — операционная автономия, стимулирующая разнообразие и делающая его возможным;

**С** — прочие механизмы стимулирования разнообразия и отбора.

Основываясь на всех имеющихся у нас фактах деятельности компаний, мы дали им всем оценку по каждой категории. Затем путем суммирования была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н» расценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

### **А: осознанное применение**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания сознательно проповедует концепцию прогресса посредством эволюционного разнообразия и отбора. Хотя она может применять и другие формы прогресса (БИХАГи или самосовершенствование), она сознательно применяет эволюцию. Значительные стратегические решения и изменения, основанные на применении такого типа прогресса.

**М:** Некоторые свидетельства того же, однако в меньшей степени и/или менее последовательно, чем это характерно для компаний, получивших оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства того же или полное их отсутствие.

### **В: операционная автономия**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания исповедует операционную автономию как средство достижения разнообразия. Операционная автономия означает, что сотрудники наделены широкими полномочиями относительно выбора методов выполнения работы за счет внедрения децентрализованных структур и отсутствия жестких должностных инструкций, что обеспечивает операционную свободу.

**М:** Некоторые указания на те же процессы, однако они менее выражены и/или менее последовательны, чем у компаний, получивших оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства наличия тех же процессов или полное их отсутствие.

### **С: прочие механизмы**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания использует разнообразные механизмы (помимо операционной автономии) для стимулирования прогресса посредством разнообразия и отбора. Такие механизмы стимулируют творчество и появление новых идей, поощряют эксперименты и способность приспосабливаться к обстоятельствам (быстрые, решительные действия в ответ на неожиданно возникающие возможности), инновации и личную инициативу, стимулируют поиск новых возможностей развития организации, устраняют наказания (и даже вознаграждают) за ошибки.

**М:** Некоторые свидетельства наличия того же самого, но в меньшей степени, и/или эти процессы менее последовательны, чем у компаний, получивших оценку «Н».  
**Л:** Незначительные свидетельства или полное их отсутствие.

**Таблица А.7. Доказательства наличия целенаправленной эволюции**

Великие к.	A	B	C	Сумма	Общая разница	Сумма	A	B	C	сравнения
3M	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Norton
American Express	H	M	M	7,00	2,00	5,00	M	M	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	L	5,00	2,00	3,00	L	L	L	McDonnell Douglas
Citicorp	M	H	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	General Motors
General Electric	M	M	M	6,00	1,00	5,00	M	M	L	Westinghouse
Hewlett- Packard	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Texas Instruments
IBM	M	M	M	6,00	3,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	M	M	M	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	5,00	4,00	M	L	L	Zenith
Nordstrom	M	H	L	6,00	0,00	6,00	M	H	L	Melville
Philip Morris	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Colgate
Sony	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	6,00	3,00	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Columbia
Кол-во «Н»	8	8	4				1	2	0	
Кол-во «М»	10	9	10				13	7	5	
Кол-во «Л»	0	1	4				4	9	13	
Всего:	18	18	18				18	18	18	
БК > КС	10	12	10		15					
БК = КС	7	5	8		2					
БК < КС	1	1	0		1					
Всего:	18	18	18		18					

БК — великие компании  
КС — компании сравнения

## Таблица А.8. Характеристики неразрывности управления

---

**МЕТОД:** оценивая неразрывность управления в исследованных компаниях, мы изучали факты по следующим параметрам:

А — CEO, «выращенные дома», или CEO со стороны;

В — отсутствие «синдрома спасителя» или «вакуума после ухода героического лидера»;

С — формализованные программы и механизмы подготовки управленческих кадров;

Д — тщательное планирование преемственности и механизмы отбора CEO.

Основываясь на всех имеющихся у нас фактах деятельности компаний, мы дали всем им оценки по каждой категории. Затем путем суммирования была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н» оценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

### **А: CEO изнутри/со стороны**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания производит выбор CEO только изнутри.

**М:** Свидетельства того, что компания производит выбор CEO преимущественно изнутри, за одним-двумя исключениями.

**L:** Свидетельства о том, что компания преступила правило «только изнутри» более двух раз.

### **В: нет синдрома спасителя или вакуума после ухода лидера-героя**

**Н:** Отсутствие свидетельств о том, что компания когда-либо в своей истории испытывала синдром спасителя (в трудные времена обращаясь в поисках CEO за пределы компании в надежде таким образом обрести спасение) или вакуум после ухода героического лидера (дефицит квалифицированных преемников после ухода сильного CEO).

**М:** Свидетельства о том, что компания испытывала первый или второй синдром по крайней мере однажды в своей истории.

**L:** Свидетельства о том, что компания испытывала тот или иной из этих синдромов как минимум дважды в своей истории.

### **С: механизмы подготовки управленческих кадров**

**Н:** Существенные свидетельства о том, что компания уделяла сознательное внимание развитию руководящих кадров посредством программ внутреннего обучения, ротации, предоставления возможности получения руководящего опыта и навыков мышления высшего руководителя в процессе работы на низших позициях.

**М:** Некоторые свидетельства того же, однако прослеживаются в меньшей степени и/или менее последовательно, чем у компаний, получивших оценку «Н».

**L:** Незначительные свидетельства того, что компания сознательно уделяла внимание развитию руководителей, или полное их отсутствие.

### **D: планирование преемственности и механизмы отбора CEO**

**H:** Наличие существенных свидетельств о том, что компания имеет традиции тщательного планирования преемственности и располагает формализованными механизмами отбора CEO.

**M:** Наличие некоторых свидетельств того же, однако это проявляется в меньшей степени и/или менее последовательно, чем у компаний, получивших оценку «H».

**L:** Незначительные свидетельства того же или полное их отсутствие.

Таблица А.8.1. Характеристики неразрывности управления

Великие к.	A	B	C	D	Сумма	Общая		A	B	C	D	К. сравнения
						разница	Сумма					
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	H	L	M	Norton
American Express	H	M	M	M	9,00	3,00	6,00	L	M	M	L	Wells Fargo
Boeing	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	H	M	L	L	McDonnell Douglas
Citicorp	H	H	H	M	11,00	5,00	6,00	L	L	M	M	Chase Manhattan
Ford	H	M	M	M	9,00	0,00	9,00	M	M	H	M	General Motors
General Electric	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	L	M	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	H	12,00	3,00	9,00	H	M	M	M	Texas Instruments
IBM	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	M	11,00	1,00	10,00	H	H	M	M	Bristol-Myers
Marriott	H	H	M	M	10,00	4,00	6,00	L	M	L	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	M	10,00	0,00	10,00	H	H	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	7,00	5,00	M	L	L	L	Zenith
Nordstrom	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	H	M	M	M	Melville
Philip Morris	L	M	M	M	7,00	0,00	7,00	L	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L	Colgate
Sony	H	H	M	M	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	M	M	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	L	6,00	2,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Кол-во «H»	16	13	7	7				5	3	1	0	
Кол-во «M»	1	4	11	10				7	10	10	11	
Кол-во «L»	1	1	0	1				6	5	7	7	
Всего:	18	18	18	18				18	18	18	18	
БК > КС	12	10	12	10		15						
БК = КС	6	8	5	8		3						БК — великие компании
БК < КС	0	0	1	0		0						КС — компании сравнения
Всего:	18	18	18	18		18						

Таблица А.8.2. Статистика CEO, 1806–1992

Великие к.	Кол-во CEO	Средний стаж, лет	Кол-во CEO со стороны	Кол-во CEO со стороны	Средний стаж, лет	Кол-во CEO	К. сравнения
3M	12	7,50	0	1	8,92	12	Norton
American Express	9	15,78	0	4	9,33	15	Wells Fargo
Boeing	8	9,63	0	0	14,40	5	McDonnell Douglas
Citicorp	20	9,00	0	4	11,50	10	Chase Manhattan
Ford	5	17,80	0	2	7,00	12	General Motors
General Electric	7	14,29	0	3	8,15	13	Westinghouse
Hewlett-Packard	3	18,00	0	0	7,75	8	Texas Instruments
IBM	6	13,50	0	1	10,00	10	Burroughs
Johnson & Johnson	7	15,14	0	0	21,00	5	Bristol-Myers
Marriott	2	32,50	0	3	13,40	5	Howard Johnson
Merck	5	20,20	0	0	13,00	11	Pfizer
Motorola	3	21,33	0	1	11,50	6	Zenith
Nordstrom	3	30,33	0	0	20,00	5	Melville
Philip Morris	12	12,08	3	3	8,36	14	RJR Nabisco
Procter & Gamble	9	17,22	0	1	16,91	11	Colgate
Sony	2	23,50	0	1	11,50	4	Kenwood
Wal-Mart	2	23,50	0	2	8,50	4	Ames
Walt Disney	6	11,50	1	5	9,00	8	Columbia
	6,72	17,38	< В среднем >		11,68	8,78	
Всего CEO	121		4	31		158	
	113	< количество CEO, информацией о происхождении которых мы располагали >					140
	3,54%	< % CEO, приглашенных со стороны >					22,14%

Таблица А.9. Ранжирование периодов правления CEO  
в General Electric Company

**Среднегодовой возврат на собственный капитал (ROE) до уплаты налогов<sup>1)</sup>**

Место	CEO и годы его правления	ROE
1	Уилсон, 1940–1949	46,72%
2	Кординер, 1950–1963	40,49%
3	Джонс, 1973–1980	29,70%
4	Борх, 1964–1972	27,52%
5	Уэлч, 1981–1990 <sup>2)</sup>	26,29%
6	Коффин, 1915–1921 <sup>3)</sup>	14,52%
7	Своуп/Янг, 1922–1939 <sup>4)</sup>	12,63%

**Среднегодовой накопленный прирост рыночной стоимости акций**

Место	В сравнении с рынком в целом <sup>5)</sup>	В сравнении с Westinghouse <sup>7)</sup>
1	Своуп/Янг, 1929–1939 <sup>6)</sup>	1 Кординер, 1950–1963
2	Уэлч, 1981–1990 <sup>6)</sup>	2 Джонс, 1973–1980
3	Кординер, 1950–1963	3 Своуп/Янг, 1926–1939
4	Борх, 1964–1972	4 Уилсон, 1940–1949
5	Уилсон, 1940–1949	5 Уэлч, 1981–1990 <sup>8)</sup>
6	Джонс, 1973–1980	6 Борх, 1964–1972

**Абсолютные значения накопленной рыночной стоимости акций, \$\$**

CEO	Стаж, лет	General Electric		Рынок в целом		Westinghouse	
		Начало периода	Конец периода	Начало периода	Конец периода	Начало периода	Конец периода
Своуп/Янг	13	1,00	2,93	1,00	1,69	1,00	2,83
Уилсон	10	2,93	4,88	1,69	4,22	2,83	5,04
Кординер	14	4,88	50,96	4,22	31,63	5,04	17,60
Борх	9	50,96	108,23	31,63	68,18	17,60	56,39
Джонс	8	108,23	99,15	68,18	89,71	56,39	38,57
Уэлч	10	99,15	679,25	89,71	415,18	38,57	345,94

**Примечания к таблице А.9**

1) ROE рассчитан как отношение прибыли до уплаты налогов к стоимости акционерного капитала на конец года.

2) База данных по ROE ограничивается 1990 годом. Однако, используя годовые отчеты за 1991 и 1992 гг., мы обнаружили, что изменений позиций CEO с учетом

этих двух лет не происходит. ROE Уэлча за период с 1980 по 1992 г. составляет 26,83%. (Для расчета ROE за 1991 г. мы не приняли во внимание бухгалтерские корректировки, связанные с отражением пенсионных выплат.)

3) Базы данных по ROE существуют с 1915 г. Правление Коффина началось в 1892 г.

4) Своуп и Янг осуществляли совместное управление.

5) Рассчитан как отношение накопленной стоимости акций GE за период правления CEO к накопленной стоимости акций рынка в целом за тот же период.

6) База данных по стоимости акций охватывает период с 01.1926 по 12.1990.

7) Рассчитан как отношение накопленной стоимости акций GE за период правления CEO к накопленной стоимости акций рынка в целом или акций Westinghouse за тот же период.

## Таблица А.10. Характеристики самосовершенствования

**МЕТОД:** оценивая самосовершенствование в деятельности исследованных компаний, мы изучали факты по следующим параметрам:

А — долгосрочные инвестиции (в основные фонды, НИОКР, реинвестиции);

В — вложения в человеческий капитал (наем, обучение, развитие);

С — быстрое освоение новых технологий, методов и процессов;

Д — механизмы стимулирования самосовершенствования.

Основываясь на всех имеющихся у нас фактах деятельности компаний, мы всем им дали оценку по каждой категории. Затем путем суммирования баллов была получена итоговая оценка для каждой компании, при этом отметка «Н» оценивалась в 3 балла, «М» — в 2 балла, «L» — в 1 балл.

### **А: долгосрочные инвестиции**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания реинвестирует прибыль в целях долгосрочного роста, основываясь на размерах вложений в основные фонды; в процентах от объема продаж, расходов на НИОКР, размерах выплат дивидендов.

**М:** Некоторые свидетельства того, что компания реинвестирует прибыль в целях долгосрочного роста.

**L:** Свидетельства о том, что компания пренебрегала инвестициями в долгосрочный рост.

### **В: вложения в человеческий капитал**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания осуществляет инвестиции в наем, обучение и развитие сотрудников, даже в трудные времена.

**М:** Некоторые свидетельства того, что компания осуществляет инвестиции в наем, обучение и развитие сотрудников, даже в трудные времена.

**L:** Незначительные свидетельства того же.

## **С: быстрое освоение новых технологий**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания быстро осваивает новые технологии, процессы и методы управления на всем протяжении своей истории.

**М:** Некоторые свидетельства того, что компания быстро осваивает новые технологии, процессы и методы управления.

**Л:** Свидетельства того, что компания запаздывает с освоением новых технологий, процессов и методов управления.

## **Д: механизмы стимулирования самосовершенствования**

**Н:** Существенные свидетельства того, что компания применяет ощутимые «механизмы создания дискомфорта», которые приводили к изменениям и улучшениям изнутри до того, как внешняя среда потребует их произвести.

**М:** Некоторые свидетельства того, что компания применяла действенные «механизмы создания дискомфорта», которые приводили к изменениям и улучшениям изнутри до того, как внешняя среда потребует их произвести.

**Л:** Незначительные свидетельства того же или полное их отсутствие.

### **Средний годовой коэффициент выплаты дивидендов**

Пара сравнения	Великая компания	Компания сравнения	Период сравнения
3M — Norton	0,50	0,50	1961–1986
American Express — Wells Fargo	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Boeing — McDonnell Douglas	0,27	0,17	1967–1986
Citicorp — Chase	0,40	0,47	1954–1989
Ford — GM	0,36	0,65	1950–1986
GE — Westinghouse	0,65	0,51	1915–1987
HP — TI	0,10	0,23	1957–1990
IBM — Burroughs	0,50	0,64	1934–1988
J&J — Bristol-Myers	0,32	0,52	1943–1988
Marriott — Howard Johnson	0,20	0,27	1960–1978
Merck — Pfizer	0,55	0,47	1941–1990
Motorola — Zenith	0,32	0,52	1942–1990
Nordstrom — Melville	0,15	0,34	1971–1988
Philip Morris — R.J.Reynolds	0,54	0,63	1937–1990
Procter & Gamble — Colgate	0,79	0,70	1926–1988
Sony — Kenwood	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Wal-Mart — Ames	0,10	0,12	1970–1989
Walt Disney — Columbia	0,06	0,27	1950–1980

Таблица А.10. Характеристики самосовершенствования

Великие к.	A	B	C	D	Сумма	Общая		A	B	C	D	К. сравнения
						разница	Сумма					
3M	M	H	H	H	11,00	4,00	7,00	L	M	M	M	Norton
American Express	M	M	L	L	6,00	0,00	6,00	M	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	H	H	10,00	3,00	7,00	M	L	M	M	McDonnell Douglas
Citicorp	M	H	H	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	M	8,00	1,00	7,00	M	M	M	L	General Motors
General Electric	M	H	H	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	M	M	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	L	9,00	4,00	5,00	M	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	H	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M	Bristol-Myers
Marriott	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Pfizer
Motorola	M	H	H	H	11,00	6,00	5,00	L	L	L	M	Zenith
Nordstrom	H	M	M	H	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Melville
Philip Morris	M	M	M	M	8,00	3,00	5,00	L	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	H	H	H	11,00	5,00	6,00	L	M	M	L	Colgate
Sony	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	M	M	H	H	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	H	H	H	L	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Кол-во «Н»	6	10	9	10				0	0	1	0	
Кол-во «М»	12	8	8	5				13	10	10	10	
Кол-во «L»	0	0	1	3				5	8	7	8	
Всего:	18	18	18	18				18	18	18	18	
БК > КС	10	13	11	13		16						
БК = КС	8	5	6	5		2						
БК < КС	0	0	1	0		0						
Всего:	18	18	18	18		18						

БК — великие компании  
КС — компании сравнения

## Данные, подкрепляющие таблицу 10

### Средний годовой прирост валовой стоимости основных фондов в процентах от объема продаж

Пара сравнения	Великая компания	Компания сравнения	Период сравнения
3M — Norton	3,50%	1,44%	1961–1986
American Express — Wells Fargo	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Boeing — McDonnell Douglas	0,70%	11,84%	1967–1986
Citicorp — Chase	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Ford — GM	2,19%	1,80%	1950–1986
GE — Westinghouse	1,23%	1,43%	1915–1987
HP — TI	4,13%	2,89%	1957–1990
IBM — Burroughs	8,03%	3,28%	1934–1988
J&J — Bristol-Myers	2,38%	2,23%	1943–1988
Marriott — Howard Johnson	9,29%	4,20%	1960–1978
Merck — Pfizer	3,59%	3,54%	1941–1990
Motorola — Zenith	2,66%	0,72%	1942–1990
Nordstrom — Melville	5,03%	1,23%	1971–1988
Philip Morris — R.J.Reynolds	2,11%	1,13%	1937–1990
Procter & Gamble — Colgate	2,32%	1,15%	1928–1988
Sony — Kenwood	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Wal-Mart — Ames	2,53%	2,33%	1970–1989
Walt Disney — Columbia	7,00%	0,34%	1939–1980

## ГЛАВА 1

1. Из интервью, данного авторам 19 ноября 1990.
2. «The Character of Procter & Gamble», текст речи, 7 ноября 1986.
3. Мы использовали индекс базы данных Центра изучения фондового рынка (Center for Research in Securities Market Index Database (CRSP)) в качестве источника информации о стоимости акций. Портфель «рынка в целом» состоял из средневзвешенного значения (основанного на рыночной стоимости) всех акций, которые котируются на NYSE, начиная с 1926, на AMEX — с 1962, на NASDAQ — с 1972. В анализ не вошла информация по парам Nordstrom/Melville и Sony/Kenwood (нет данных в CRSP), в противном случае результаты великих компаний могли оказаться еще более впечатляющими. Мы не очень понимали, как быть с Texas Instruments после ее слияния с Intercontinental Rubber Company в 1953. Чтобы соблюсти последовательность действий, мы напрямую использовали данные CRSP, раз уж поступили так же в случае со всеми другими компаниями. Однако с целью убедиться, что такой подход не приведет к существенному искажению общей картины, мы дополнительно пересчитали стоимость акций TI отдельно после 1953. Результат для компаний сравнения стал равен \$1024, что не сильно отличается от общего результата. Даже после этого великие компании все равно опережают компании сравнения более чем в шесть раз.
4. Мы использовали наглядную статистику, гистограммы, доверительные интервалы и Т-тесты для проверки:
  - Категорий и количества ответов. Ожидаемое количество ответов рассчитывалось как: (число компаний в каждом штате из каждой категории), помноженное на (общее число ответов)/(суммарная категория), и сравнивалось с реальным количеством ответов.
  - Категорий и выборок. Ожидаемая выборка рассчитывалась как: (число компаний в каждом штате в каждой категории), помноженное на (вся выборка/вся категория), и сравнивалась с реальной выборкой по каждому штату.
  - Выборки и количества ответов. Ожидаемое количество ответов рассчитывалось как: (число компаний в каждом штате), помноженное на (общее число ответов)/(вся выборка), и сравнивалось с реальным количеством ответов по каждому штату.
  - Во всех перечисленных случаях разница между результатами и ожиданиями существенно не отличалась от нуля.
5. Fortune 500, промышленность: 23%, Fortune 500, услуги: 23%, Inc.500, частные: 27%, Inc.500 акционерные: 25%.
6. Это не значит, что Дарвин увидел черепах и немедленно пришел к озарению, которое позднее привело его к созданию эволюционной теории. (В действительности, он покинул Галапагоссы, все еще будучи приверженцем креационистской теории.) Но эти черепахи (как и другие различия в видах), которые не соответствовали

всем прежним представлениям о видах, посеяли семена сомнения и неудовлетворенности в его душе, что впоследствии переросло в эволюционную теорию разнообразия видов и естественного отбора. (См. также Stephen J. Gould, *The Flamingo Smile*, "Darwin at Sea", Norton, 1985.)

7. Jerry I. Porras, *Stream Analysis — A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

## ГЛАВА 2

1. Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 44, 363.
2. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 234.
3. Идея этой аналогии родилась после прослушивания курса лекций по истории интеллекта и Ньютонианской революции под названием *The Origin of the Modern Mind*, написанного Аланом Чарльзом Корсом (Alan Charles Kors), профессором истории, Университет Пенсильвании, изданного на аудиокассете как часть курса *Superstar Teachers Series*, Teaching Company, Washington, D.C.
4. Hewlett-Packard Company Archives, "An Interview with Bill Hewlett", 1987, 4.
5. "Research Packed with Ph. Ds.", *Business Week*, декабрь 1956, стр. 58.
6. John McDonald, "The Men Who Made T.I.," *Fortune*, ноябрь 1961, стр. 118.
7. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), 44–57.
8. Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), 4–5.
9. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), 44–57.
10. *Japan Electronics Almanac*, 1988, 282.
11. Vance Trimble, *Sam Walton*, (New York: Dutton, 1990), 121.
12. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 35.
13. *Hoover's Handbook of Corporations*, 1991.
14. Vance Trimble, *Sam Walton*, (New York: Dutton, 1990), 102–104.
15. *Ibid.*, 121–122.
16. Robert O'Brien, *Mariott: The J. Willard Mariott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987).
17. John W. Nordstrom, *The Immigrant in 1887* (Seattle: Dogwood Press, 1950), 44–50; "Nordstrom History", издание компании, 26 November 1990.
18. *Values and Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 13–15.
19. "Procter & Gamble Chronology", издание компании; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), 1–14; Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958), 14–32.
20. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), 62–63.
21. *The Philip Morris History*, издание компании, 1988.
22. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 51.
23. Charles W. Cheape, *Norton Company: a New England Enterprise* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 12.
24. Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press, 1992), 2–6.
25. "Take off for the Business Jet", *Business Week*, 28 сентября 1963.
26. Rene J. Francillon, *McDonnell Douglas Aircraft Since 1920*, (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1988), 1–12.
27. Richard Schickel, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 106–107.
28. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (New York: Crown, 1989), 7–16.
29. Grover and Lagai, *Development of American Industries*, 4th Edition, 1959, 491.
30. Robert Lacey, *Ford: The Men and the Machine* (New York: Ballantine Books, 1986), 47–110.
31. *Centennial Review*, Internal Westinghouse Document, 1986.
32. *Ibid.*
33. Leonard S. Reich, *The Making of American Industrial Research: Science and Business at GE and Bell, 1876–1926* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985), 69–71. (Мы не можем документально подтвердить, что лаборатория GE была самой первой в Америке, но точно знаем, что она опередила появление лаборатории Bell, так же считающейся одной из первых, на 25 лет.)
34. Bill Hewlett internal speech, 1956, Courtesy Hewlett-Packard Company Archives.
35. Dave Packard, "Industry's New Challenge: The Management of Creativity", *Western Electronic Manufacturers' Association*, Сан-Диего, 23 сентября 1964, Courtesy Hewlett-Packard Company Archives.
36. "Hewlett-Packard Chairman Built Company by Design, Calculator by Chance," *The AMBA Executive*, сентябрь 1977, 6–7.
37. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), x-63/
38. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), xii.

39. "National Business Hall of Fame Roster of Past Laureates," *Fortune*, 5 April 1993, 116.
40. *Hoover's Handbook*, 1991, 381.
41. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 59.
42. Mildred Houghton Comfort, William L. McKnight, *Industrialist* (Minneapolis: T.S. Denison, 1962), 35, 45, 182, 194, 201.
43. Akio Morita, *Made in Japan* (NewYork: Dutton, 1986), 147.
44. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble*, 1–15.
45. Robert J. Serling, *Legend and Legacy: The Story of Boeing and Its People* (NewYork: St. Martin's Press, 1992), 70.
46. *Values and Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 12.
47. Camille B. Wortman and Elizabeth F. Loftus, *Psychology* (NewYork: McGraw-Hill, 1992), 385–418.
48. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812–1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 32.
49. *Citibank, 1812–1970*, 301.
50. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank, 1812–1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 41, 301; and John Donald Wilson, *The Chase* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), 25.
51. *Citibank, 1812–1970*, 54.
52. Anna Robeson Burr, *Portrait of a Banker: James Stillman, 1850–1918* (NewYork: Duffield, 1927), 249.
53. "Wiggin Is the Chase Bank and the Chase Bank Is Wiggin", *Business Week*, 30 апреля 1930.
54. Vance Trimble, Sam Walton (NewYork: Dutton, 1990), см. стр. 1–45, подробно описывающие ранние годы жизни Уолтона.
55. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (NewYork: Doubleday, 1992), 225.
56. "America's Most Successful Merchant", *Fortune*, 23 сентября 1991.
57. Большинство деталей в этом разделе взяты из: Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (NewYork: Doubleday, 1992), 225–232.
58. Vance Trimble, Sam Walton (NewYork: Dutton, 1990), 274.
59. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (NewYork: Doubleday, 1992), 225.
60. Vance Trimble, Sam Walton (NewYork: Dutton, 1990), 121.
61. "Industry Overview", *Discount Merchandizer*, июнь 1977.
62. "Gremlins are Eating up the Profits at Ames", *Business Week*, 19 октября 1987.
63. "David Glass Won't Crack Under Fire", *Fortune*, 8 февраля 1993, 80.
64. "Pistner discusses Ames Strategy", *Discount Merchandizer*, 1990.
65. "James Harmon's Two Hats", *Forbes*, 28 мая 1990.
66. Цели на 2000 год из этого письма нам предоставил директор Wal-Mart в 1991. См. также Главу 11.
67. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (NewYork: McGraw-Hill, 1965), 49, 61.
68. *Ibid.*, 69, 88.
69. *Ibid.*, 114–115.
70. *Ibid.*, p. xi.
71. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 45, 65.
72. "Zenith Bucks the Trend," *Fortune*, декабрь 1960.
73. "At the Zenith and on the Spot", *Forbes*, 1 сентября 1961.
74. "Zenith Bucks the Trend," *Fortune*, декабрь 1960; "Irrepressible Gene McDonald", *Reader's Digest*, июль 1944; и "Commander McDonald of Zenith," *Fortune*, июнь 1945.
75. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 123.
76. "Zenith Bucks the Trend," *Fortune*, декабрь 1960.
77. *Ibid.*
78. Галвин умер в ноябре 1959, МакДональд — в мае 1958.
79. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), т. 2, 135.
80. *Ibid.*
81. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (NewYork: Crown, 1989).
82. Richard Schickel, *The Disney Version* (NewYork: Simon & Schuster, 1968), 362.
83. *The Disney Studio Story* (Hollywood: Walt Disney, 1987), 18.
84. *The Disney Studio Story* and Richard Schickel, *The Disney Version*, 180.
85. *The Disney Studio Story*, 42.
86. *Personnel*, декабрь 1989, 53.
87. John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (NewYork: Ballantine Books, 1987), 14.
88. *Ibid.*, p. viii.
89. Перефраз из *The Origin of the Modern Mind*, by Alan Charles Kors.
90. Для наилучшего знакомства с теорией эволюции рекомендуем *Biology*, Norman K. Wessells и Janet L. Hopsom (NewYork: Random House, 1988), гл. 9–15, 19, 41–43.

91. Превосходное описание персоналий и событий Конституционной Конвенции можно найти в *Miracle at Philadelphia — The Story of the Constitutional Convention: May to September, 1787*, by Catherine Drinker Bowen (Boston: Little, Brown, 1966).

## ИНТЕРЛЮДИЯ

1. F. Scott Fitzgerald, *The Crack-up* (1936).

## ГЛАВА 3

1. Интервью с авторами 17 апреля 1992.
2. Merck & Company, *Management Guide, Corporate Policy Statement*, February 3, 1989, материал любезно предоставлен Merck & Company.
3. Собственноручно написано Доном Петерсоном в качестве комментария к этой главе, январь 1994.
4. George W. Merck, «An Essential Partnership — The Chemical Industry and Medicine», из речи в Американском химическом обществе (секция медицинской химии), 22 апреля 1935.
5. Merck & Company, *годовой отчет за 1991*, внутренний разворот обложки.
6. David Bollier and Kirk O. Hansen, Merck & Co. (A-D), *Business Enterprise Trust Case*, No. 90–013.
7. *Ibid.*, case D, 3.
8. Джордж Мерк, из выступления в Медицинском колледже, Ричмонд, Вирджиния, 1 декабря 1950, материал любезно предоставлен Merck & Company.
9. «Chas Pfizer: Successful Upstart.» *Forbes*, 15 декабря 1962.
10. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), 43–44.
11. Возможны разночтения, связанные со степенью точности перевода с японского языка. Для понимания этой части документа мы полагались на два источника: Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), 1–18; перевод одного из наших японских студентов, Цунето Икеды, которому мы благодарны за его трактовку документа.
12. Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), 10.
13. *Ibid.*, 147–148.
14. *Ibid.*, 79.
15. Ranganath Nayak and John M. Ketteringham, *Break-throughs* (New York: Rawson Associates, 1986), 130–150; and Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), xv–xvii.
16. Robert L. Shook, *Turnaround: The New Ford Motor Company* (New York: Prentice-Hall, 1990), 94.
17. *Ibid.*, 96.
18. *Detroit News*, 14 ноября 1916, цитата из: Lacey, 179.
19. Robert Lacey, *Ford — The Men and the Machine* (New York: Ballantine Books, 1986), 179.
20. *Ibid.*, 128.
21. *Ibid.*, 129.
22. Peter F. Drucker, *Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1972), 305–307.
23. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1985), 808.
24. Дэвид Паккард, из выступления перед участниками тренинга в НР, 8 марта 1960, из архива НР.
25. David Packard, «A Management Code of Ethics», из речи перед Американским обществом управления, Сан-Франциско, Калифорния, 24 января 1958, из архива НР.
26. *Ibid.*
27. Корпоративная газета *Watt's Current, From Our President's Desk*, ноябрь 1961, из архива НР.
28. Dave Packard, «Objectives of the Hewlett-Packard Company», январь 1957; архив НР.
29. Из интервью Джона Янга, 17 апреля 1992.
30. John McDonald, «The Men Who Made TI», *Fortune*, ноябрь 1961, 123.
31. «Running Things With a Slide Rule.» *Business Week*, 27 апреля 1968.
32. «The Men Who Made T. L.», *Fortune*, ноябрь 1961.
33. «Running Things With a Slide Rule», *Business Week*, 27 апреля 1968.
34. «Texas Instruments: Pushing Hard into Consumer Markets.» *Business Week*, 24 августа 1974.
35. «Japanese Heat on the Watch Industry.» *Business Week*, 5 мая 1980.
36. Внутрикorporативная речь Дэвида Паккарда с призывом к руководителям подразделений мыслить категориями вклада, а не доли рынка и размера, архив НР.

37. «How TI Beat the clock on its \$20 digital watch», *Business Week*, 31 мая 1976; «Japanese Heat on the Watch Industry», *Business Week*, 5 мая 1980; Речь Дэвида Паккарда из архива НР, 11 февраля 1974; Из интервью Джона Янга, 17 апреля 1992.
38. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 17.
39. *Ibid.*, 64–67.
40. *Ibid.*, 65.
41. R. W. Johnson, Jr., *Try Reality*; листовка написана в 1935.
42. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 108–109.
43. Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, «Johnson & Johnson (A)», *Harvard Business School Case No. 384–053*, 4.
44. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 192.
45. Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, «Johnson & Johnson (A)», *Harvard Business School Case No. 384–053*, 3.
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*, 5.
48. «Bristol-Meyers Prescription for Profits», *Dun's Business Month*, декабрь 1982.
49. См. E. E. Tauber, *Boeing in Peace and War* (Enumaclaw, WA: TAB A, 1991); Robert J. Serling, *Legend and Legacy: The Story of Boeing and Its People* (New York: St. Martin's Press, 1992); Harold Mansfield, *Vision* (New York: Popular Press, 1966).
50. From «Gamble in the Sky», *Time*, 19 июля 1954, и «Accelerating the Jet Age», *Nation's Business*, август 1967.
51. Robert J. Serling, *Legend and Legacy: The Story of Boeing and its People* (New York: St. Martin's Press, 1992), 285.
52. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), 134, 153.
53. *Ibid.*, 111.
54. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991).
55. «For Which We Stand — A Statement of Purpose, Principles, and Ethics», *Motorola Internal Publication*, 1988.
56. Robert O'Brien, *Marriott: The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 324.
57. *Ibid.*, 320.
58. «Staying Power», *Vis a Vis*, февраль 1981, 60.
59. Robert O'Brien, *Marriott: The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 256.
60. «Money, Talent, and the Devil by the Tail: J. Willard Marriott», *Management Review*, январь 1985.
61. *Ibid.*
62. Годовой отчет Marriott за 1988, 3.
63. «Howard Johnson Tries a Little Harder», *Business Week*, 29 сентября 1973; «Hojos will Repair its Roofs», *Business Week*, 13 декабря 1982; «How a Great American Franchise Lost Its Way», *Forbes*, 30 декабря 1985; «The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs», *Forbes*, 3 декабря 1985.
64. «Hojos will Repair its Roofs», *Business Week*, 13 декабря 1982; «How a Great American Franchise Lost its Way», *Forbes*, 30 декабря 1985.
65. Interview with Ross Millhauser, *New York Times*, 25 января 1979, D1.
66. «Voyage into the Unknown», *Forbes*, 1 декабря 1971, 41.
67. *Fortune*, 8 мая 1989.
68. Из дискуссии с авторами на конференции в Стэнфордском университете, октябрь 1991.
69. «Philip Morris: Unconventional Wisdom», *Forbes*, 1 января 1971.
70. «How Philip Morris Diversified Right», *Fortune*, 23 октября 1989.
71. «Can He Keep, Philip Morris Growing», *Fortune*, 6 апреля 1992.
72. «How Philip Morris Diversified Right», *Fortune*, 23 октября 1989.
73. До начала 1950-х Philip Morris не обладала цельной идеологией; данная дискуссия относится к середине 1950-х. Philip Morris является единственной великой компанией исследования, идеологии которой довольно долго не существовало.
74. Mildred Houghton Comfort, William L. McKnight, *Industrialist* (Minneapolis: T. S. Denison, 1962); Virginia Huck, *Brand of the Tartan—The 3M Story* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1955); *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977); различные статьи о бизнесе; «Getting to Know Us», 3M publication.
75. Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950); Jon Friedman and John Meechan, *House of Cards: Inside the Troubled Empire of American Express* (New York: Putnam, 1992); «Eight Principles: Lou Gerstner Discusses the Staying Power of Corporate Philosophy», *TRS Express* (American Express Publication), декабрь 1987; Peter Grossman, *American Express: The Unofficial History*.
76. E. E. Tauber, *Boeing in Peace and War* (Enumaclaw, WA: TABA, 1991), Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (New York: St. Martin's Press, 1992); Harold Mansfield, *Vision* (New York: Popular Press, 1966); декларация Boeing о миссии и ценностях, из архива Boeing; «Accelerating the Jet Age», *Nation's Business*, август 1967.
77. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812–1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985); Richard B. Miller, *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis* (New York: McGraw-Hill, 1993); Robert B. Levering,

- The 100 Best Companies to Work for in America (New York: New American Library, 1984), 43; «Our Future» и «Ethical Choices», внутренние издания Citicorp.
78. Henry Ford, II, *The Human Environment and Business* (New York: Weybright & Talley, 1970); Robert L. Shook, *Turnaround: The New Ford Motor Company* (New York: Prentice-Hall, 1990); Anne Jardin, *The First Henry Ford* (Colonial Press, 1970); Robert Lacey, *Ford—The Men and the Machine* (New York: Ballantine Books, 1986); *American Legend and This is the Ford Motor Company*, корпоративные издания Ford; *Ford at Fifty* (New York: Simon & Schuster, 1953).
  79. Ronald G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy* (Lexington, MA: Lexington Books, 1974); Robert Conot, Thomas A. Edison—*A Streak of Luck* (New York: Da Capo Press, 1979); *The General Electric Story* (Schenectady, NY: Hall of History Foundation, 1981), тома 1 & 2; Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday Currency, 1993); «1956 Statement of GE's Company Objectives», любезно предоставлены General Electric Company.
  80. «Objectives of the Hewlett-Packard Company», январь 1957, из архива HP; Interviews with William Hewlett and John Young; разные внутренние публикации.
  81. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son, ? Company* (New York: Bantam Books, 1990), 302; Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs* (New York: McGraw-Hill, 1963); «IBM Yesterday and Today»? корпоративная публикация; Lou Moblely and Kate McKeown, «Beyond IBM; IBM 75th Anniversary,» Think, сентябрь 1989.
  82. «Our Credo», courtesy of Johnson & Johnson Company; Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, «Johnson & Johnson (B)», Harvard Business School Case No. 384-054; James E. Burke, письмо «One Hundred Years», опубликованное в *Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 163; разные статьи и внутренние публикации.
  83. Robert O'Brien, Marriott: *The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987); годовой отчет Marriott за 1988; разные статьи.
  84. Merck & Company, «Statement of Corporate Objectives», любезно предоставленный Merck & Company; видеозаписи празднования Merck Century, любезно предоставленные Merck & Company; *Values and Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993); разные статьи и документы из архива Merck.
  85. *For Which We Stand—A Statement of Purpose, Principles, and Ethics*, внутреннее издание Motorola, 1988; Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991); Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965); разные статьи.
  86. Взят из «Nordstrom History», издание компании, речь Брюса Нордстрема в Stanford Business School, 1991; разные статьи.
  87. До начала 1950-х Philip Morris не обладала цельной идеологией; данная дискуссия относится к середине 1950-х. Источники: «How Philip Morris Diversified Right», *Fortune*, 23 октября 1989; «Voyage into the Unknown», *Forbes*, 1 декабря 1971; «Philip Morris: Unconventional Wisdom», *Forbes*, 1 января 1971; «Can He Keep; Philip Morris Growing,» *Fortune*, 6 апреля 1992; интервью с Россом Миллхаузером, *New York Times*, 25 января 1979, D; «The Two Tier Market Still Lives», *Forbes*, 1 марта 1974; «A Machine That Will Sell Anything», *Business Week*, 4 марта 1967.
  88. «Facts about Procter & Gamble», издание компании, 1988, 6; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981); *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958).
  89. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), особенно стр. 147–148; Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), гл. 1; Genryu — Sony Challenge 1946–1968, особая коллекция Sony Management Newsletters, издание к 40-летию компании (Tokyo: Sony, 1986).
  90. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992); Vance Trimble, *Sam Walton* (New York: Dutton, 1990); интервью компании.
  91. «The Wonderful Worlds of Walt Disney», издание компании, 1966; Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968); John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (New York: Ballantine Books, 1987); *Disney University Employee Brochure and Course Offerings*; из *In Search of Excellence Video on Disney*, the Tom Peters Group, Palo Alto, CA; Joe Fowler, *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-Making of Disney* (New York: Wiley, 1991); Marc Eliot, *Walt Disney: Hollywood's Dark Prince* (New York: Birch Lane Press, 1993); интервью автора.
  92. Robert B. Cialdini, *Influence* (New York: Quill, 1984); Philip G. Zimbardo and Michael R. Leippe, *The Psychology of Attitude Change and Social Influence* (New York: McGraw-Hill, 1991).
  93. Записка Джона Уэлча менеджеру GE, 4 октября, 1991.
  94. «Feisty P&G Profile», *Publishers Weekly*, 2 август 1993.
  95. Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, «Johnson & Johnson (A)», Harvard Business School Case No. 384-053, 5.
  96. Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs* (New York: Columbia University Press, 1963), 5–6, 72–73.
  97. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 183, 233.
  98. «Memorable Years in P&G History», издание компании, 7.
  99. Интервью, данное Джоном Янгом авторам, 17 апреля 1992.
  100. Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs* (New York: Columbia University Press, 1963), 12–13.
  101. David Packard, речь при выдаче дипломов в Colorado College, 1 июня 1964, архив HP.

102. Values and Visions: A Merck Century (Rahway, NJ: Merck, 1993), 173.
103. «Disney's Philosophy», New York Times Magazine, 6 March 1938; Richard Schickel, The Disney Version (New York: Simon & Schuster, 1968); Walt Disney, речь в честь открытия Диснейленда, 18 июля 1955; John Taylor, Storming the Magic Kingdom (New York: Ballantine Books, 1987); Christopher Finch, Walt Disney's America (New York: Abbeville Press, 1978).
104. Официальные/выраженные: HP, I&J, Merck, Motorola, Sony, Walt Disney; скрытые/неофициальные: 3M, Boeing, Ford, GE, Marriott, Philip Morris, Wal-Mart.
105. Lawrence G. Foster, A Company that Cares (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 17.

## ГЛАВА 4

1. Парафраз из Robert W Galvin, The Idea of Ideas (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 16–34.
2. Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (New York: Doubleday, 1981), 269.
3. Sam Walton with John Huey, Sam Walton: Made in America (New York: Doubleday, 1992), 249.
4. Thomas J. Watson, Jr., A Business and Its Beliefs (New York: McGraw-Hill, 1963), 5–6, 72–73.
5. Robert O'Brien, Marriott: The J. Willard Marriott Story (Salt Lake City: Deseret, 1987), 307, 326.
6. Robert W. Galvin, The Idea of Ideas (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 165–166.
7. Надпись на бронзовой плите на стене штаб-квартиры Boeing.
8. Из дневника Генри Форда. Из архива Ford в Институте Эдисона, цит. по: Robert Lacey, Ford: The Men and the Machine (New York: Ballantine Boob, 1986), 141.
9. «Nordstrom Gets the Cold», Stores, январь 1990.
10. Один из авторов тесно сотрудничал с этим менеджером Hewlett-Packard.

## ГЛАВА 5

1. Bartlett's Familiar Quotations, 15th Edition, 686.
2. Tsuneneto Ikeda, «Masaru Iwuka» (неизданное исследование), Школа бизнеса Стэнфордского университета, ноябрь 1992.
3. Schickel, Richard, The Disney Version (New York: Simon & Schuster, 1968), 171.
4. «How Boeing Bet the Company and Won», Audacity, зима 1993.
5. Robert J. Serling, Legend and Legacy: The Story of Boeing and Its People (New York: St. Martin's Press, 1992), 72–79.
6. По данным с «How Boeing Bet the Company and Won» в Audacity и Serling'a (стр. 122), стоимость проекта оценивалась в \$15–16 млн. Мы сравнили цифру \$15 млн с данными баланса и отчета о прибылях Boeing за 1947–1951.
7. «How Boeing Bet the Company and Won», Audacity, зима 1993.
8. H. Ingells, The McDonnell Douglas Story, 121.
9. «Zooming Airlines Grab for New Jets», Business Week, 22 мая 1964.
10. Robert J. Serling, Legend and Legacy: The Story of Boeing and its People (New York: St. Martin's Press, 1992), 31.
11. Ibid., 180–192.
12. Ibid., 285–290.
13. Daniel J. Boorstin, The Americans: The Democratic Experience (New York: Vintage Books, 1974), 593–597.
14. Ibid., 596.
15. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, Control Your Destiny or Someone Else Will (New York: Doubleday Currency, 1993), 245–246.
16. Robert Slater, The New GE (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993), 77–93.
17. Ibid., 77–93.
18. Годовой отчет Westinghouse за 1989.
19. «Reynolds Gets a Bang out of the Cigarette Brand Explosion», Fortune, октябрь 1976.
20. «Bad News Can Mean Good Growth», Forbes, 15 ноября 1968.
21. Daniel J. Boorstin, The Americans: The Democratic Experience (New York: Vintage Books, 1974), 548.
22. Robert Lacey, Ford: The Men and the Machine (New York: Ballantine Books, 1986), 89–100.
23. Ibid.
24. Genryu—Sony Challenge 1946–1968, специальное собрание Sony Management Newsletters, изданное к ее 40-летию (Tokyo: Sony, 1986), 131.
25. Akio Morita, Made in Japan (New York: Dutton, 1986), 74.
26. Для более полного представления об этих событиях см. Akio Morita, Made in Japan, Genryu—Sony Challenge 1946–1968 и The Sony Vision.

27. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), 66–69.
28. Генриу—Sony Challenge 1946–1968, специальное собрание Sony Management Newsletters, изданное к ее 40-летию (Токио: Sony, 1986), 98.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Sam Walton & John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 22.
32. Ibid., 29.
33. Vance Trimble, *Sam Walton* (New York: Penguin Books, 1990).
34. Ibid., 306.
35. E. E. Bauer, *Boeing in Peace and War* (Enumclaw, WA: TABA, 1991), 288.
36. John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (New York: Ballantine Books, 1987), 8–12.
37. Годовой отчет Walt Disney Company за 1992, 1.
38. «Close Encounters at Columbia Pictures», *Fortune*, 1 декабря 1978.
39. Т. А. Неппенheimer, «How IBM Did It», *Audacity*, зима 1994, 59.
40. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son, & Company* (New York: Bantam, 1990), 346–351.
41. «Anatomy of a Turnaround», *Forbes*, 1 ноября 1968, 28.
42. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son, & Company* (New York: Bantam, 1990), 16.
43. IBM 75th Anniversary, *Think*, сентябрь 1989, 23.
44. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son, & Company* (New York: Bantam, 1990), 28.
45. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), 87–98.
46. Ibid., 98.
47. Ibid., 200.
48. «Where Management Style Sets the Strategy», *Business Week*, 23 октября 1978.
49. Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown, 1976), 150.
50. Ibid., 152.
51. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812–1910* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 32.
52. «James Stillman», *Cosmopolitan*, июль 1903, 334.
53. Richard B. Miller, *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis* (New York: McGraw-Hill, 1993), 1.
54. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812–1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 89.
55. Richard B. Miller, *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis* (New York: McGraw-Hill, 1993), 59.
56. Ibid., 80.
57. Ibid., 4.
58. Harold van B. Cleveland and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812–1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 88.
59. Richard B. Miller, *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis* (New York: McGraw-Hill, 1993), 82.
60. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), 170–171.
61. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), вся брошюра.
62. Ibid., 24.
63. «Motorola Gets Closer to Orbit», *Business Week*, 6 августа 1993, 36.
64. «Zenith Corporation (C)», Harvard Business School Case Study, No. 9-674-095, Rev. 8/77, 14.
65. Анонимность автора документа о революции в General Electric сохранена по его просьбе.

## ГЛАВА 6

1. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 223.
2. *Из In Search of Excellence Video on IBM*, Tom Peters Group, Palo Alto, CA.
3. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 243–245.
4. «Nordstrom's Push East Will Test its Renown For the Best Service», *Wall Street Journal*, 1 августа 1979, A 1.
5. «Nordstrom», Harvard Business School Case No. 9-191-002 and 1-192-027, Rev. 9/6/91.
6. «Why Rivals as Quaking as Nordstrom Heads East», *Business Week*, 15 июня 1987.
7. William Davidow and Bro Utall, *Total Customer Service* (New York: Harper & Row, 1989), 91.
8. Из интервью Джима Нордстрема газете *The Reporter*, Stanford Graduate School of Business, 1991.
9. Из разговора авторов с одним из менеджеров Nordstrom, май 1993.
10. *60 Minutes*, интервью телеканалу CBS, 6 мая 1990.
11. Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: Doubleday Currency, 1993), 327–332.

12. «The Secrets Behind Nordstrom's Service», San Francisco Chronicle, 24 декабря 1992.
13. Из ориентационных материалов Nordstrom.
14. Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: Doubleday Currency, 1993), 327–332.
15. «At Nordstrom Stores, Service Comes First—But at a Big Price», *Wall Street Journal*, 20 февраля 1990.
16. «The Other Nordstrom», *Los Angeles Times*, 4 февраля 1990.
17. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: New American Library, 1989), 352–355; William Davidow and Bro Utall, *Total Customer Service* (New York: Harper & Row, 1989), 86–87.
18. «Nordstrom's Push East Will Test its Renown For the Best Service», *Wall Street Journal*, 1 августа 1979, A1; William Davidow and Bro Utall, *Total Customer Service* (New York: Harper & Row, 1989), 130.
19. Из разговора авторов с одним из менеджеров Nordstrom, май 1993.
20. «Nordstrom», Harvard Business School Case No. 9–191–002 and 1–192–027, Rev. 9/6/91.
21. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: New American Library, 1989), 352–355.
22. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 243–245.
23. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 243–245.
24. *Wall Street Journal*, 20 февраля 1990г.
25. «Nordstrom», Harvard Business School Case No. 9–191–002 and 1–192–027, Rev. 9/6/91.
26. *Wall Street Journal*, 20 февраля 1990.
27. Из разговора авторов с одним из менеджеров Nordstrom, май 1993.
28. *Wall Street Journal*, 20 февраля 1990.
29. Из интервью авторов с одним из менеджеров Nordstrom, май 1993.
30. 1990 Nordstrom Annual Report, 12.
31. *Wall Street Journal*, February 20, 1990
32. 1988 Nordstrom Annual Report, 9.
33. *Wall Street Journal*, 1 August 1989.
34. Nordstrom 1988 Annual Report, 5.
35. *Wall Street Journal*, 1 August 1989.
36. Ibid.
37. Дух секретности Nordstrom прослеживается по многим источникам, включая уже цитированные статьи, наши дискуссии с одним из менеджеров компании, а также тот факт, что Nordstrom была одной из немногих компаний, которые отказали нам в помощи.
38. *Wall Street Journal*, 20 February 1990.
39. Ibid.
40. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 243–245.
41. Ibid., 318–322.
42. «How Disney Does It», *Newsweek*, 3 апреля 1989.
43. При изучении природы культа мы использовали следующие источники:
  - John J. Collins, *The Cult Experience: An Overview of Cults, Their Traditions, and Why People Join Them* (Springfield, IL: Thomas Books, 1991).
  - Marc Galanter, M.D., *Cults and the New Religious Movements* (Washington, DC: American Psychiatric Association, 1989).
  - Marc Galanter, M.D., «Cults and Zealous Self-Help Movements: A Psychiatric Perspective», *American Journal of Psychiatry*, May 1990.
  - Willa Appel, *Cults in America* (New York: Holt, Rinehart, 1983).
  - Robert B. Cialdini, *Influence—The New Psychology of Modern Persuasion* (New York: Quill Press, 1984).
  - Susan Landa, «Children and Cults: A Practical Guide», *Journal of Family Law*, Volume 29, 1990–91.
  - Literature from the International Cult Education Program, Gracie Station, NY.
  - Literature from Cult Awareness Network, Chicago.
44. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son & Company* (New York: Bantam Books, 1990), 82.
45. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York: Truman Talley Books, 1981), 58–69.
46. Ibid.
46. Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son, & Company* (New York: Bantam Books, 1990), 68.
47. Ibid., 68–71.
48. «IBM: A Special Company», special issue of *Think*, September 1989, IBM Corporation.

50. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 163–168.
51. *Ibid.*, 165.
52. *Ibid.*, 165.
53. F. G. «Buck» Rodgers with Robert L. Shook, *The IBM Way* (New York: Harper & Row, 1986), 48.
54. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York: Truman Talley Books, 1981), 59.
55. «IBM: A Special Company», специальный выпуск *Think*, сентябрь 1989, IBM Corporation, 78–79.
56. *Training*, август 1989, 38.
57. Disney University Employee Brochure and Course Offerings.
58. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: New American Library, 1989), 526–533.
59. Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 319.
60. «How Disney Does It», *Newsweek*, 3 April 1989.
61. Marc Eliot, *Walt Disney: Hollywood's Dark Prince* (New York: Birch Lane Press, 1993), 89.
62. Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 319.
63. *From In Search of Excellence Video on Disney*, Tom Peters Group, Palo Alto, CA.
64. *Ibid.*
65. Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 318.
66. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: New American Library, 1989), 526–533.
67. *Training*, август 1989, 38.
68. Из работы студента Stanford University Graduate School of Business; анонимность автора сохранена по его просьбе.
69. Из интервью с ветераном Disney с 13-летним стажем.
70. *Walt Disney Company annual reports, 1987–1992*.
71. Joe Flower, *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-Making of Disney* (New York: Wiley, 1991), 3.
72. Авторские наблюдения.
73. Joe Flower, *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-Making of Disney* (New York: Wiley, 1991), 3.
74. Об отношении Уолта к сотрудникам см. Marc Eliot, *Walt Disney: Hollywood's Dark Prince* (New York: Birch Lane Press, 1993).
75. *Ibid.*, 85.
76. *Ibid.*, 89.
77. *Ibid.*, Глава 10 и стр. xviii; Schickel, глава 8.
78. Richard Schickel, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 319.
79. Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: Doubleday Currency, 1993), 372–376.
80. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 286–290.
81. Беседа авторов с новыми сотрудниками P&G; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), вступление и стр. 165.
82. Документы предоставлены Procter & Gamble Company.
83. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), 116.
84. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: New American Library, 1985), 288.
85. Alecia Swasy, *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble* (New York: Times Books, 1993), 21.
86. «Memorable Years in P&G History», P&G corporate publication, 17–19; Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York: Doubleday Currency, 1993), 375; Alecia Swasy, *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble* (New York: Times Books, 1993), 6–7.
87. «Memorable Years in P&G History», издание компании, 17–19.
88. *Ibid.*
89. Из беседы с авторами, октябрь 1993.
90. «The Character of Procter & Gamble», речь John G. Smale, 7 ноября 1986.
91. Alecia Swasy, *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble* (New York: Times Books, 1993), глава 1; беседы авторов с брэнд-менеджерами P&G, выпускниками бизнес-школы Стэнфорда.
92. *The Character of Procter & Gamble*, текст речи John G. Smale, 7 ноября 1986; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981).
93. Комментарии Rick Tranquilli по поводу «Tide Ones Operation», упомянутые в речи Смейла, стр. 7.
94. «A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth», *System—The Magazine of Business*, декабрь 1924, 717–720.
95. «How to Be Happy Thought # 2», *Forbes*, 15 июля 1976; «The Morning After», *Forbes*, 22 января 1979.
96. Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 157.

97. См. Главу 7.
98. Перефразировано из выступления Джона Нордстрема в Stanford Business School.

## ГЛАВА 7

1. Darwin, Charles, *The Origin of Species* (Buffalo, NY: Prometheus Books, 1991), 222.
2. Это скорее девиз, нежели цитата, который в разных вариантах встречается во многих материалах о 3М. Этот вариант — парафраз из *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 107.
3. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 116.
4. *Ibid.*, 32.
5. Elyse Tanouye, «Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses», *Wall Street Journal*, 22 December 1992, A1.
6. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 82.
7. Robert O'Brian, *Marriott: The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 182.
8. *Ibid.*, 180–184.
9. Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950), chapter 6; Jon Friedman and John Meechan, *House of Cards: Inside the Troubled Empire of American Express* (New York: Putnam, 1992), chapter 3; «About American Express», публикация об истории компании.
10. Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950), 93.
11. Jon Friedman and John Meechan, *House of Cards: Inside the Troubled Empire of American Express* (New York: Putnam, 1992), 52.
12. *Ibid.*, 106.
13. «About American Express», публикация об истории компании; Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City: Country Life Press, 1950), 96–108.
14. Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950), 106.
15. Из интервью авторам.
16. «How Hewlett-Packard Entered the Computer Business», архивный документ Hewlett-Packard Company.
17. Из интервью авторам.
18. «Riding the Electronics Boom», *Business Week*, 27 February 1960; Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), 215–218.
19. Jon Friedman and John Meechan, *House of Cards: Inside the Troubled Empire of American Express* (New York: Putnam, 1992), 53.
20. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 395; Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950), 133.
21. «About American Express», публикация об истории компании; Alden Hatch, *American Express 1850–1950: A Century of Service* (Garden City, NY: Country Life Press, 1950), глава 11.
22. *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 38, 116, 119.
23. Elyse Tanyoue, «Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses», *Wall Street Journal*, 22 December 1992, A1.
24. *Ibid.*
25. Sam Walton with John Huey, *Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 70.
26. Цитата из Darwin, *Origin of Species*.
27. Интервью авторов с менеджером Wal-Mart — студентом Stanford Executive Program in Organization Change.
28. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 52.
29. Virginia Huck, *Brand of the Tartan—The 3M Story* (New York: Appleton—Century—Crofts, 1955), 23.
30. Mildred Houghton Comfort, William L. McKnight, *Industrialist* (Minneapolis: T. S. Denison, 1962), глава 5; *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 60.
31. Virginia Huck, *Brand of the Tartan—The 3M Story* (New York, Appleton—Century—Crofts, 1955), главы 3–8.
32. «Product Directory 1990», 3M Corporation, 261.
33. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 58.
34. Virginia Huck, *Brand of the Tartan—The 3M Story* (New York: Appleton—Century—Crofts, 1955), глава 12.
35. *Ibid.*
36. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 56–58.
37. Mildred Houghton Comfort, William L. McKnight, *Industrialist* (Minneapolis: T. S. Denison, 1962), 127.
38. Из всех источников по 3М особо подчеркивается William L. McKnight, *Industrialist* и *Our Story So Far*.

39. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 12.
40. Virginia Huck, Brand of the Tartan — The 3M Story (New York, Appleton–Century–Crofts, 1955), глава 15.
41. Ibid., 134; Our Story So Far, 70; Comfort, 138.
42. Virginia Huck, Brand of the Tartan — The 3M Story (New York, Appleton–Century–Crofts, 1955), 189–190.
43. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 113–115.
44. Robert Levering and Milton Moskowitz, The 100 Best Companies to Work for in America (New York: Doubleday Currency, 1993), 299.
45. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 93.
46. Ibid., 112.
47. P. Ranganth Nayak and John M. Ketteringham, Break-throughs! (New York: Rawson Associates, 1986), 55–56.
48. «Keeping the Fire Lit Under the Innovators», Fortune, 28 March 1988, 45; 1992 3M Annual Report, 3.
49. «Masters of Innovation», Business Week, 10 April 1989, 58.
50. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 5.
51. «Masters of Innovation», Business Week, 10 April 1989, 62.
52. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 12.
53. Ibid., 101.
54. «Masters of Innovation», Business Week, 10 April 1989, 60.
55. Getting to Know Us, издание компании.
56. Robert Levering and Milton Moskowitz, The 100 Best Companies to Work for in America (New York: Doubleday Currency, 1993), 299.
57. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 4.
58. Ibid., 7.
59. 1992 3M Annual Report, 3.
60. 3M Annual Report, 1989; Robert Levering and Milton Moskowitz, The 100 Best Companies to Work for in America (New York: Doubleday Currency, 1993), 299.
61. Virginia Huck, Brand of the Tartan—The 3M Story (New York, Appleton–Century–Crofts, 1955), 115–118.
62. P. Ranganth Nayak and John M. Ketteringham, Break-throughs! (New York: Rawson Associates, 1986), 63.
63. Ibid., 57.
64. Ibid., 54.
65. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), глава 2.
66. Эта фраза Тома Питерса часто используется для описания 3M.
67. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), глава 2.
68. Ibid., 145.
69. Ibid., 159.
70. Ibid., 145.
71. Ibid., 235.
72. Ibid., 264.
73. Ibid., 291.
74. «It's no Longer Just Grind, Grind at Norton», Fortune, August 1963, 120.
75. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), 264.
76. Ibid., 263.
77. Paul B. Brown, «See Spot Run», Forbes, 10 May 1982, 140.
78. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), 313.
79. P. Ranganth Nayak and John M. Ketteringham, Break-throughs! (New York: Rawson Associates, 1986), 72.
80. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), 307.
81. P. Ranganth Nayak and John M. Ketteringham, Break-throughs! (New York: Rawson Associates, 1986), 65; Paul B. Brown, «See Spot Run», Forbes, 10 May 1982, 140.
82. Charles W. Cheape, Family Firm to Modern Multinational: Norton Company, A New England Enterprise (Boston: Harvard University Press, 1985), 356.
83. Our Story So Far (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 23.
84. Nick Lyons, The Sony Vision (New York: Crown, 1976), 147–149.
85. «The Three Year Deadline at David's Bank», Fortune, July 1977; интервью с авторами.
86. Suzanna Andrews, «Deconstructing the Mind of America's Most Powerful Businessman», Manhattan Inc., 1989.

87. «Things Are Adding Up Again at Burroughs», *Business Week*, 11 March 1967; «Anatomy of a Turnaround», *Forbes*, 1 November 1968; «Burroughs's Wild Ride with Computers», *Business Week*, 1 July 1972; «How Ray McDonald's Growth Theory Created IBM's Toughest Competitor», *Fortune*, January 1977.
88. «Texas Instruments Cleans up Its Act», *Business Week*, 19 September 1983.
89. Bro Uttal, «Texas Instruments Regroups», *Fortune*, 9 August 1982.
90. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), 15.
91. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 7.

## ГЛАВА 8

1. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), 268.
2. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 51–52.
3. «A Master Class in Radical Change», *Fortune*, 13 December 1993.
4. Уэлч родился 19.XI.35 (Slater, 27); начал работу в GE 17.X.60 (Slater, 33); был избран CEO 19.XII.80; приступил к исполнению обязанностей четыре месяца спустя (Tichy, 58).
5. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), 24.
6. *The General Electric Story* (Schenectady, NY: Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), volume 4, 81; Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), 25.
7. Прибыль GE до уплаты налогов при Джонсе составляла в среднем 14,06% в год; при Уэлче — 8,49%. Используя комбинации возврата на собственный капитал, продажи и активы, Джонс удостоился среднегодовых 17,32%; Уэлч — 16,03%.
8. *The General Electric Story* (Schenectady, NY: Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), volume 4, 28–31.
9. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 256.
10. *The General Electric Story* (Schenectady: Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), volume 4, 23.
11. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 39.
12. Подсчитано как прибыль до уплаты налогов, деленная на стоимость акционерного капитала на конец. Мы создали соответствующие таблицы в Excel, начиная с 1915, используя годовые отчеты и финансовые отчеты Moody's. Рассчитано как отношение накопленного дохода на акции в эпоху того или иного CEO, деленное на накопленный доход рынка в целом и Westinghouse в те же годы.
13. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 42.
14. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), chapter 4.
15. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 56–58.
16. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), chapter 4.
17. Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Own Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), 44.
18. Centennial Review, Internal Westinghouse document, 1986.
19. Гилем Прайс был нанят раньше для переговоров по оборонным контрактам. Был смещен Эндрю Робертсоном. Источник: International Directory of Company Histories (Chicago: St. James Press, 1988).
21. «Westinghouse's New Warrior», *Business Week*, 12 July 1993, 38; Westinghouse 1992 Annual Report.
22. «Со стороны» означает кого-либо, кто не работал в компании до назначения на пост CEO. В своей истории компании использовали разные названия должностей: президент, генеральный директор, CEO, председатель совета директоров и т. п. CEO — относительно недавний термин, не использовавшийся до 1970-х. Мы выбрали человека, который de facto выполнял обязанности CEO, независимо от названия должности. При анализе учитывались переходы CEO в ходе слияний и приобретений и после них.
23. Sidney M. Colgate, «A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth», *System: The Magazine of Business*, December 1924, 717.
24. «Colgate-Palmolive-Peet», *Fortune*, April 1936, 120–144.
25. Ibid.
26. Shields T Hardin, *The Colgate Story* (New York: Vantage Press, 1959), 71–75.
27. Мы рассчитали средний возврат на продажи для обеих компаний в первые три деятельности Пирса (1928–1930) и сравнили его с возвратом на продажи в последующие три года его карьеры (1931–1933).
28. Идеология Colgate до Пирса хорошо отображена в: Sidney M. Colgate's «A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth», *System: The Magazine of Business*, December 1924, 717.

29. «Colgate-Palmolive-Peet,» *Fortune*, April 1936, 120–144.
30. *Ibid.*
31. С 1934 по 1943 гг. продажи P&G выросли на 178,58%, продажи Colgate — на 87,52%. Накопленная прибыль до уплаты налогов за тот же период составила \$285 млн и \$74 млн, соответственно.
32. *Business Week*, 4 May 1957, 120.
33. «Colgate vs. P&G», *Forbes*, 1 February 1966.
34. «More for Lesch?» *Forbes*, 1 March 1969.
35. Hugh D. Menzies, «The Changing of the Guard», *Fortune*, 24 September 1979.
36. *Ibid.*
37. Oscar Schisgall, *Eyes On Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), 76–78, 108–109.
38. «The Character of Procter & Gamble», речь Джона Г. Смейла, 7 November 1986.
39. P&G: «We Grow our Own Managers», *Dun's Review*, December 1975, 48.
40. «Neil McElroy of Procter & Gamble», *Nation's Business*, August 1970, 61.
41. *Ibid.*
42. Richard Hammer, «Zenith Bucks the Trend», *Fortune*, December 1960.
43. *Ibid.*
44. «Zenith Radio Corporation (C)», Harvard Business School Case No. 9–674–095, Rev. 8/77, 3.
45. Bob Tamarkin, «Zenith's New Hope», *Forbes*, 31 March 1980.
46. «Underpromise, Overperform», *Forbes*, 30 January 1984.
47. «Bob Galvin's Angry Campaign Against Japan», *Business Week*, 15 April 1985.
48. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 63.
49. Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch* (New York: McGraw-Hill, 1965), chapters 17–18.
50. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 45.
51. *Ibid.*, 64–65.
52. Barnaby J. Feder, «Motorola Will Be Just Fine, Thanks», *New York Times* 31 October 1993, section 3.
53. «Melville Show», *Forbes*, 1 February 1969, 22.
54. Roger Beardwood, «Melville Draws a Bead on the \$50-Billion Fashion Market», *Fortune*, December 1969.
55. Wilbur H. Morrison, Donald Douglas—A Heart With Wings (Ames, IA: Iowa State University Press, 1991), 252.
56. «Remarkable Revival of RJR Industries», *Business Week*, 17 January 1977.
57. «When Marketing Takes Over at R.J. Reynolds», *Business Week*, 13 November 1978.
58. «The Burroughs Syndrome,» *Business Week*, 12 November 1979; «A 'tough street kid' steps in at Burroughs», *Business Week*, 29 October 1979.
59. John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (New York: Ballantine Books, 1987), 203.
60. Интервью, данное авторам.
61. Vance H. Trimble, Sam Walton (New York: Dutton, 1990), 118.
62. «Employee Development, 1958», Internal HP document, из архива HP.

## ГЛАВА 9

1. George Plimpton, *The Writer's Chapbook* (New York: Viking Penguin, 1989), 31.
2. *Business Month*, December 1987, 46.
3. Robert O'Brian, Marriott (Salt Lake City: Deseret, 1987), 10, 11, 315.
4. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday, 1981), chapter 1.
5. Нам не удалось отыскать точной даты введения в действие программы конкуренции в управлении брэндами в Colgate. Ни в одной книге, статье или публикации нет упоминания о чем-либо, напоминающем методы P&G вплоть до 1960-х.
6. Louis Galambos and Jeffrey L. Sturchio, «The Origins of an Innovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891–1960», пособие для семинара, розданное в Университете Джона Хопкинса (Johns Hopkins University), 5.X.92, 34–35.
7. Itzik Goldberger, on Motorola, ALZA Corporation Organization Design Project, summer 1992, неопубликованный материал.
8. Jill Bettner, «Underpromise, Overperform», *Forbes*, 30 January 1984.
9. Itzik Goldberger, on Motorola, ALZA Corporation Organization Design Project, summer 1992, неопубликованный материал.
10. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), chapter 13.
11. Robert J. Serling, *Legend & Legacy* (New York: St. Martin's Press, 1992), 448.
12. Sam Walton with John Huey, *Made in America* (New York: Doubleday, 1992), 240 (photograph).
13. «Nordstrom», Harvard Business School Case No. 9–191–002 and 1–192–027, Rev. 9/6/91.

14. Из интервью The Reporter, Stanford Graduate School of Business, 1991.
15. Основано на личном опыте одного из авторов в качестве сотрудника HP.
16. «Human Resources at Hewlett-Packard», Harvard Business School Case No. 482–125, 5.
17. Hewlett-Packard, видеосессия с Б. Хьюлеттом и Д. Паккардом, август–март 1980–1981. Запись из архива HP, часть 3, 3–4.
18. Ibid., 13–14.
19. Ibid., 3–4.
20. Ibid.
21. Комментарии Дэвида Паккарда на годовом собрании акционеров, 24.II.76.
22. «On Managing HP for the Future», речь Д. Паккарда, содержащаяся в памятке Дэйва Керби от 18.III.75 касательно «HP Executive Seminars» («Исполнительные семинары HP»); любезно предоставленные архивами Hewlett Packard Company.
23. «Perspectives on HP», Д. Паккард на общем собрании менеджеров, 17.I.89, из архива HP.
24. «The Men Who Made TI», Fortune, November 1961, 121.
25. «Texas Instruments Wrestles with the Consumer Market», Fortune, 3 December 1979.
26. «Texas Instruments: Pushing Hard into the Consumer Markets», Business Week, 24 August 1974; «The Great Digital Watch Shakeout», Business Week, 2 May 1977; «Texas Instruments Wrestles with the Consumer Market», Fortune, 3 December 1979; «When Marketing Failed at Texas Instruments», Business Week, 22 June 1981; «Texas Instruments Regroups», Fortune, 9 August 1982; «TI: Shot Full of Holes and Trying to Recover», Business Week, 5 October 1984.
27. 4 случая напрямую вытекают из анализа отчетов о прибылях: Boeing, IBM, Johnson & Johnson и Merck. Заключение о четырех других случаях (HP, 3M, Motorola, Procter & Gamble) было сделано по результатам анализа разных источников.
28. Основано на результатах анализа финансовой отчетности и множестве статей о фармацевтической промышленности.
29. Itzik Goldberger, on Motorola, ALZA Corporation Organization Design Project, summer 1992, неопубликованный материал.
30. Ibid.
31. Values & Visions: A Merck Century (Rahway, NJ: Merck, 1991), 121.
32. Nancy A. Nichols, «Scientific Management at Merck», *Harvard Business Review*, January 1994.
33. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper-Perennial, 1991), chapters 2–3.
34. Schickel, Richard, *The Disney Version* (New York: Simon & Schuster, 1968), 107.
35. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper-Perennial, 1991), chapters 2–3.
36. Ibid.
37. «Where Management Style Sets the Strategy», Business Week, 23 October 1978.
38. «Colgate vs. P&G», Forbes, 1 February 1966.
39. «More for Lesch?» Forbes, 1 March 1969.
40. Hugh D. Menzies, «The Changing of the Guard», Fortune, 24 September 1979.
41. John A. Byrne, «Becalmed», Forbes, 20 December 1982.
42. H. John Steinbreder, «The Man Brushing Up Colgate's Image», Fortune, 11 May 1987.
43. Gretchen Morgenson, «Is Efficiency Enough?» Forbes, 18 March 1991.
44. Business Week, 2 July 1966, 46.
45. John Merwin, «The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs», Forbes, 30 December 1985, 76.
46. «The Individual Star Performer is in Trouble», Forbes, 15 May 1975.
47. John Merwin, «The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs», Forbes, 30 December 1985, 79.
48. Ibid., 75.
49. «Hojo's Will Repaint Its Roofs», Business Week, 13 December 1982, 109.
50. John Merwin, «The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs», Forbes, 30 December 1985, 75.
51. «Howard Johnson Tries a Little Harder», Business Week, 29 September 1973, 82.
52. John Merwin, «The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs», Forbes, 30 December 1985, 79.
53. S. M. Sullivan, «Money, Talent, and the Devil by the Tail», *Management Review*, January 1985, 21.
54. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge*, (New York: New American Library, 1989), 117–120.
55. S. M. Sullivan, «Money, Talent, and the Devil by the Tail: J. Willard Marriott», *Management Review*, January 1985.
56. «The Marriott Story», Forbes, 1 February 1971, 22.
57. Ibid.
58. Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: New American Library, 1989), 117–120; документы компании.
59. В статье Forbes за февраль 1971 г. сообщалось о намерении Marriott тратить \$1 млн в год на программу развития управленческих кадров. Прибыль 1970 г. до уплаты налогов составила менее \$20 млн.

60. «The Marriott Story», *Forbes*, 1 February 1971, 23.
61. *Success*, October, 1989, 10.
62. «Ames Has a Plan», *Discount Merchandiser*, July 1991, 10
63. Harvard Business School Case No. 9–384–024, 12.

## ГЛАВА 10

1. Из речи 10.XI.42.
2. Robert L. Shook, *Turnaround: The New Ford Motor Company* (New York: Prentice-Hall, 1990), 131.
3. *Ibid.*, 99–100
4. *Ibid.*, 90, 193.
5. *Ibid.*, 207.
6. *Ibid.*, 123.
7. *Ibid.*, 136.
8. *Ibid.*, глава 6.
9. *Ibid.*, глава 7.
10. Из приветственной речи Джорджа У. Мерка на открытии исследовательской лаборатории Merck, 25.IV.33, из архива Merck & Co.
11. Очевидная цель начала 1930-х. Из речи Дж. Мерка 22.IV.35, из архива Merck & Co.
12. Лаборатории, созданные в 1930-е. Цитата из беседы Джорджа Мерка в Медицинском колледже Вирджинии, 1.XII.50, из архива Merck & Co.
13. *Values and Visions; A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 23.
14. Louis Galambos and Jeffrey L. Sturchio, «The Origins of an Innovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891–1960», 19, 27.
15. Множество свидетельств этого имеется во внутренних и сторонних публикациях. Хотя мы не можем указать точную дату, мы уверены, что этот метод начал применяться в 1960-е или раньше.
16. «Profiles: Scientists in Basic Biology and Chemistry, Merck Sharp & Dohme Research Laboratories», архив Merck & Co.
17. Из приветственной речи Джорджа У. Мерка на открытии исследовательской лаборатории Merck, 25.IV.33, из архива Merck & Co.; *Values & Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991); Louis Galambos and Jeffrey L. Sturchio, «The Origins of an Innovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891–1960».
18. Из приветственной речи Джорджа У. Мерка на открытии исследовательской лаборатории Merck 25.IV.33, из архива Merck & Co.
19. Цит. из: Vagelos, MIT Management, Fall 1988; почти то же самое он сказал во время визита в бизнес-школу Стэнфорда [Stanford Business School] в 1990.
20. Точная дата начала применения метода неизвестна. Скорее всего, значительно раньше начала 1970-х. Цит. по: *The Miracle Company*, *Business Week*, 19 October 1987.
21. «Merck Has Made Biotech Work», перепечатка статьи из *Fortune* за 1987.
22. *Business Week*, 19 October 1987, 87.
23. Очевидная цель начала 1930-х. Цитата из речи Джорджа Мерка 22.IV.35, из архива Merck & Co.
24. *Values & Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 29.
25. *Forbes*, 26 November 1979.
26. *Wall Street Journal*, 23 June 1989.
27. Nancy A. Nichols, «Scientific Management at Merck», *Harvard Business Review*, January 1994, 90–91.
28. *Values & Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 51.
29. *Ibid.*, 41
30. *Ibid.*, 51.
31. *Ibid.*
32. Nancy A. Nichols, «Scientific Management at Merck», *Harvard Business Review*, January 1994, 89.
33. David Bollier and Kirk O. Hansen, Merck & Co. (A-D), *Business Enterprise Trust Case No. 90–013*.
34. *Ibid.*
35. *Values & Visions: A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 168.
36. Точная дата начала применения метода неизвестна. В качестве сотрудников Стэнфорда нам самим приходилось писать такие рекомендации; ничего подобного этому в отрасли нам не встречалось.
37. Множество свидетельств этого во внутренних и внешних публикациях. Данные о текучести кадров взяты из: *Merck World*, июль 1989.
38. Из интервью авторам.

39. Из обращения Дэвида Паккарда к сотрудникам, «Watt's Current», ноябрь 1961, из архива HP.
40. Письмо в IEEE Awards Board, 23.V.72, из архива HP.
41. Из архива Hewlett-Packard.
42. Документ из архива HP; цит. Паккарда, 22.III.82.
43. Из обращения к сотрудникам в буклете HP за 1957.
44. Из речи Дэвида Паккарда 25.III.82. Подтверждается другими документами из архива HP.
45. Решение, принятое после увольнений по окончании II мировой войны в 1945.
46. Политика, впервые сформулированная в ходе перевода подразделения осциллоскопов из Пало Альто в Колорадо Спрингс в 1964, из архива HP.
47. Практика, введенная в обиход во время рецессии начала 1970-х.
48. Из речи Дэвида Паккарда 25.III.82.
49. Из интервью авторов с Биллом Хьюлеттом, 1991.
50. Letter to IEEE Awards Board, 23.V.72, из архива HP.
51. Из речи Билла Хьюлетта, 1956, из архива HP.
52. Личный опыт авторов.
53. Из речи Дэвида Паккарда, 23.IX.1964, из архива HP; «Turning R&D Into Real Products», Fortune, 2 July 1990.
54. Прослеживается сквозь всю историю HP. Высказывание Билла Хьюлетта 20.IV.77, из архива HP.
55. Личный опыт авторов.
56. Прослеживается сквозь всю историю HP. Высказывание Билла Хьюлетта 20.IV.77, из архива HP.
57. Из речи Дэвида Паккарда, 23.IX.64, из архива HP.
58. Из архива HP.
59. Ibid.
60. Из речи Дэвида Паккарда 8.X.59, и его же высказывание 19.IX.63, из архива HP.
61. Прослеживается сквозь всю историю HP. Высказывание Билла Хьюлетта 20.IV.77, из архива HP.
62. Высказывание Билла Хьюлетта 20.IV.77, из архива HP.
63. «Human Resources at Hewlett-Packard», Harvard Business School Case No. 482–125, 5.
64. Karl Schwarz, HP general manager, «HP Grenoble, a Case Study in Technology Transfer», May 1988, из архива HP.
65. Видеозаписи выступлений Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, 1980–1981, из архива HP.
66. Из высказываний Дэвида Паккарда в связи с началом программы управленческого обучения 17.III.85, из архива HP.
67. Интервью авторов с Джоном Янгом, 1992.
68. Из речи Дэвида Паккарда, 1974, из архива HP.
69. Первые печатные версии появились около 1958. Высказывание Паккарда 25.III.82, из архива HP.
70. Цитата из интервью с Дэвидом Паккардом 20.VIII.81. Другие источники указывают, что программа была запущена в начале 1960-х, из архива HP.
71. Интервью авторов с Биллом Хьюлеттом, 1990.
72. Letter to IEEE Awards Board, 23 May 1972, из архива HP.

## ГЛАВА 11

1. Charles Burress and Mark Simon, «David Packard Dies», San Francisco Chronicle, March 27, 1996, 1.
2. Из интервью авторам, New Brunswick, NJ, февраль 1995.
3. Akio Morita, Made in Japan (New York, NY: E.P. Dutton, 1986), 147–148.
4. Из интервью авторам.
5. William Manchester, The Last Lion (Boston, MA: Little Brown, 1988), 686.

Джим Коллинз, Джерри Поррас

## **ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО** **УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ**

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Редактор *Галина Ивашевская*

Оформление *Константин Воркунов*

Верстка *Владимир Спектор, Екатерина Матусовская*

Корректоры *Элина Тарасова, Ирина Моисеенко*