

- Файл взят с сайта
- <http://www.natahaus.ru/>
-
- где есть ещё множество интересных и редких книг.
-
- Данный файл представлен исключительно в
- ознакомительных целях.
-
- Уважаемый читатель!
- Если вы скопируете данный файл,
- Вы должны незамедлительно удалить его
- сразу после ознакомления с содержанием.
- Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю
- ответственность, согласно действующему
- международному законодательству .
- Все авторские права на данный файл
- сохраняются за правообладателем.
- Любое коммерческое и иное
- использование
- кроме предварительного ознакомления
- запрещено.
-
- Публикация данного документа не
- преследует за
- собой никакой коммерческой выгоды. Но
- такие документы

- способствуют быстрейшему профессиональному и
- духовному росту читателей и являются рекламой
- бумажных изданий таких документов.
-
- Все авторские права сохраняются за правообладателем.
- Если Вы являетесь автором данного документа и хотите
- дополнить его или изменить, уточнить реквизиты автора
- или опубликовать другие документы, пожалуйста,
- свяжитесь с нами по e-mail - мы будем рады услышать ваши
-
- пожелания.

Дональд Н. Сулл

**Почему
хорошие компании
терпят неудачи**

и как выдающиеся менеджеры
их возрождают

Перевод с английского

Москва
2004

Перевод А. Червякова
Научный редактор В. Ионов

Сулл Дональд Н.

С89 Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают/Дональд Н. Сулл; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 214 с.

ISBN 5-9614-0069-7

Семена будущих кризисов бизнеса закладываются в наиболее успешный период развития компании: именно тогда складывается формула успеха, которой менеджеры стараются придерживаться в дальнейшем, особенно когда наступают черные дни. В непредсказуемых рыночных условиях привычные управленческие действия могут разрушить компанию, поэтому так часты случаи, когда лидеры рынка терпят крах. Адаптивность и гибкость — основа выживания бизнеса. Профессор Гарвардской школы бизнеса Дональд Сулл предлагает новую практическую модель управления, при которой компания может оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Книга ориентирована на руководителей и предпринимателей, которые ищут новые возможности для роста и развития своих компаний, специалистов в области реструктуризации бизнеса, а также преподавателей и слушателей школ бизнеса.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Технический редактор А. Бохенек
Художник обложки М. Соколова
Компьютерная верстка А. Абрамов
Корректор М. Савина

Подписано в печать 04.06.04. Формат 90×100/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13,5 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 3517.

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28.
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

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

© Donald Norman Sull, 2003. Published by
arrangement with Harvard Business School Press.
© Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2004

ISBN 5-9614-0069-7 (рус.)
ISBN 1-57851-993-4 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Благодарности</i>	7
<i>Введение</i>	9

ГЛАВА I

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТЕРЕОТИПОВ	19
Что такое управленческие стереотипы?	21
Управленческие решения как обоюдоострое оружие	24
Жизненный цикл управленческих стереотипов	25

ГЛАВА II

ЛОВУШКА АКТИВНОЙ ИНЕРТНОСТИ	41
Что такое активная инертность?	41
«Застывание» формулы успеха	43
Стратегические схемы превращаются в шоры	47
Ресурсы превращаются в обузу	50
Организационные процессы превращаются в шаблоны	52
Взаимоотношения становятся оковами	55
Ценности превращаются в догмы	58

ГЛАВА III

ПОПАДАЕТ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ В ЗОНУ РИСКА?	61
Факторы риска	62
Диагностические тесты	74
Распространенные ловушки	79

ГЛАВА IV

СИЛА СМЕНЫ СТЕРЕОТИПОВ	85
Что такое смена стереотипов?	86
Нуждаетесь ли вы в смене стереотипов?	89
Три этапа эффективной смены стереотипов	93
Смена стереотипов в действии	95
Плюсы и минусы смены стереотипов	99

ГЛАВА V	
ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО ЯКОРЯ	101
Перестройка стратегии	105
Обновление ресурсов	108
Перестройка процессов	110
Обязывающие взаимоотношения	114
Переоценка ценностей	119
ГЛАВА VI	
ВЫБОР ЛИДЕРА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ РЕФОРМ	123
Преимущества «своих чужих»	124
Этос преобразований	129
Как правильно составить договор	139
ГЛАВА VII	
КАК СДЕЛАТЬ РЕФОРМЫ ЭФФЕКТИВНЫМИ?	143
Как поверить в невероятное, или История компании Oticon ...	144
«Три С» эффективных преобразований	146
ГЛАВА VIII	
СЕМЬ «СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ» ПРОЦЕССА РЕФОРМ	159
1. Повторение испытанных методов	160
2. Неумение считать деньги	162
3. Невнимание к деталям	164
4. Перекалывание ответственности на чужие плечи	168
5. Полумеры	170
6. Пренебрежение базовыми ценностями	172
7. Приверженность новым стереотипам дольше их «срока службы»	174
ГЛАВА IX	
ИЗДЕРЖКИ ПУБЛИЧНЫХ ОБЕЩАНИЙ	177
Тест Джорджа Бэйли	179
Чего же ждать?	182
<i>Примечания</i>	183
<i>Об авторе</i>	213

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга представляет собой итог сотен бесед и споров с учеными, студентами и менеджерами, происходившими на протяжении десятилетия. В свое время мне очень повезло — я получил степень магистра экономики управления, а потом и докторскую степень в Гарвардской школе бизнеса, под крышей которой собрались наиболее известные ученые, представляющие науку менеджмента. Ученый совет, перед которым я защищал свою докторскую диссертацию, возглавлял Джозеф Бовер, в него входили еще Джордж Бейкер, Ричард Кейвс и Нитин Нория. Все вместе они сформировали мои воззрения на феномен инертности. Правда, неизвестно, каким образом им это удалось, но я очень благодарен им за это. Среди других коллег по Гарвардской школе бизнеса, которые помогли мне спланировать, осуществить и осмыслить мой труд, были Карлисс Болдуин, Кристофер Бартлетт, Генри Чесбро, Клэйтон Кристенсен, Линда Сир, Томас Айзенман, Дэвид Гарвин, Кларк Гилберт, Мортен Хансен, Роберт Хиггинс, Дороти Леонард, Майкл Портер, Джон Куэлч, Йан Ривкин, Ричард Розенблюм, Уильям Сальман, Элвин Силк, Ховард Стивенсон, Ричард Тедлоу, Мэри Трипсас, Майкл Тушман, Ричард Уолтон, Джонатан Уэст и Роберт Вуд. Их наставления, советы и вопросы дали мне очень много. Работа была щедро профинансирована исследовательским отделом Гарвардской школы, и я бесконечно признателен за эту поддержку. Я хочу отдельно поблагодарить г-на Масако Егава из японского исследовательского подразделения Гарвардской школы бизнеса за помощь в организации бесед с руководителями японских компаний. Хотелось бы также выразить признательность тем многочисленным менеджерам, которые любезно уделили мне время и поделились опытом, помогая перекинуть мост от теории к практике. Перефразируя африканскую поговорку, можно сказать, что «для написания книги нужна целая деревня».

Мои добрые друзья и наставники из Лондонской школы бизнеса — Сумантра Гхошал, Доминик Хоулдер, Константинос Маркидес и Джон Стопфорд — обеспечили мне теплую поддержку и здоровую критику,

причем столько, сколько нужно. Студенты, посещавшие мой факультативный курс по корпоративной инертности и трансформации, помогли мне выделить рациональное зерно в моих изысканиях. Я особенно благодарен тем студентам Лондонской школы бизнеса, с которыми трудился над изучением конкретных случаев и которые обращались ко мне с вопросами, когда писали свои магистерские и докторские диссертации. Это Симон Эндрюс, Симони Ангелидес, Сэм Бейкер, Хорхе Кабрера, Пьер-Паоло Кода, Ричард Коффи, Марсела Эскобари, Мартин Эскобари, Надин Гарридо, Беатрис Гимараеш, Элизабет Хоффман, Ли Джи-Хван, Тобиас Кречмер, Трэйси Люк, Юнко Мацуми, Мозес Оджейсехоба, Джьоти Рахи, Эдуардо Сагтамини, Амитабх Шарма, Миша Шуков, Такаюки Сугата, Сандор Талас, Эдуардо Тубосака и Ниджел Тернер. Я в большом долгу перед теми, кто помогал мне в моих изысканиях — это Крис Аллен, Крис Чой, Ручика Дхадвал, Эндрю Мерфи, Эмили Томпсон, но особо мне хочется поблагодарить Гарри Уэнга. Раф Сагалын помог мне сформулировать центральную идею этой книги, и его рекомендации при ее создании были просто бесценны.

Для меня было огромным удовольствием обсуждать результаты моей работы с учеными из разных стран, в частности с Карлосом Аррудой из Fundacao Dom Cabral (Бразилия), Робертом Бургельманом и Катлин Айзенхардт из Стэнфорда, Паком Чольсуном из Сеульского национального университета, Майклом Кусумано из Массачусетского технологического института, Ивом Дозом из Школы бизнеса INSEAD, Кимом Ки-Чаном из Католического университета Сеула, Томо Нода из Institute of Strategic Leadership (Япония), Эндрю Петтигрю из University of Warwick, Сирх Джин-Юнгом из Centerworld Institute of Management Research (Южная Корея), Габриэлем Шулански из Wharton School и Томом Вилонисом из Скандинавского международного института менеджмента (Дания).

Мне хотелось бы выразить особую благодарность трем женщинам. Маури Су-Док прилежно помогала набирать и корректировать текст рукописи. Кирстен Сэндберг, редактор издательства Гарвардской школы бизнеса, убедила меня написать эту книгу, оказывала мне неоценимую помощь редакторскими советами и просто ободряла в течение всего процесса работы над книгой. Но больше всего я благодарен моей жене Терезе, которая вместе с нашими детьми — Чарли, Филиппом, Элизабет и Женеьевой — сделала этот труд достойным осуществления.

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга — об управленческих стереотипах, а именно о принятии, пересмотре и трансформации решений, определяющих путь развития компании. В погоне за успехом в бизнесе каждому менеджеру приходится делать выбор и предпринимать шаги, которые впоследствии могут как помочь, так и задержать развитие компании. Когда меняются обстоятельства, менеджер должен менять свои стереотипы, если хочет, чтобы его компания продолжала процветать. Управленческие стереотипы в таких сферах, как финансовое инвестирование, подписание контрактов, публичные обещания и взаимодействие с заказчиками, задают курс будущего развития организации. Позволяя менеджерам добиваться прекрасных результатов, они накладывают и определенные ограничения. Главная идея этой книги проста: управленческие стереотипы — это хозяин и слуга одновременно.

Неудивительно, что *управленческие стереотипы имеют большое значение* для будущего компании. Все мы знаем, что великие компании процветают отчасти благодаря тому, что их основатели и руководители действовали смело. Столь непохожие предприниматели, как Лаура Эшли, Стив Джобс и Харви Файрстоун, возвысились над современниками благодаря тому, что делали ставку на новаторские стратегии, технологии, ресурсы, взаимосвязи и ценности, которые и определили своеобразие их компаний. Этот набор определяющих стереотипов можно назвать *формулой успеха* компании, которая может привлечь необходимые инвестиции, вдохновить персонал и дать преимущество в конкурентной борьбе.

Смелые действия способны принести успех, превышающий ожидания, а успех, в свою очередь, дает уверенность в том, что компания отыскала единственный и наилучший путь к победе. Конечно же, менеджеры продолжают делать ставки — инвестируют капиталы, дают публичные обещания и подписывают контракты. Но обычно эти действия лишь подкрепляют существующую формулу успеха, что приводит к ее «застыванию». Тем более, что первоначальный успех дает менеджерам право вводить в действие новые ресурсы, не спрашивая инвестора. Со

временем формула успеха компании может начать жить собственной жизнью, не зависящей от реальности. Люди имеют обыкновение придерживаться образа действий, который был эффективен в прошлом, не задаваясь вопросом о целесообразности таких действий в настоящем.

Все это хорошо, пока конкурентная обстановка способствует сохранению статус-кво компании. Но, например, кардинальные перемены в законодательстве, во вкусах потребителей или в технологиях могут совершенно обесценить традиционную формулу успеха. Менеджеры обычно видят наступающие перемены (да их и трудно не заметить), но пытаются реагировать на них, не выходя за рамки существующей формулы успеха или еще больше замыкаясь в ней. Для обозначения такого поведения, когда даже на самые разрушительные сдвиги пытаются ответить традиционными приемами, я использую термин *активная инертность*.

Компании, попавшие в ловушку активной инертности, могут вести себя довольно странно. Они нанимают дорогих консультантов, но не могут применить их рекомендации на практике. Они внедряют новые технологии и модели бизнеса, не отказываясь от старых. В общем, они предпринимают полумеры, которых явно недостаточно для решения фундаментальных проблем, но вполне хватает, чтобы изнурить менеджеров и убедить их в важности выполняемого дела. Это напоминает автомобиль, увязший в колее. Менеджеры «давят на газ», но «машина» только «садится» все глубже и глубже.

Анализ факторов, усиливающих корпоративную инертность, привел многих специалистов в сфере менеджмента к выводу о том, что смена основного вида деятельности компании фактически невозможна. Некоторые академические теории, включая экологию населения и науку о развитии экономики, черпают вдохновляющие идеи из теории эволюции видов¹, сравнивая компании с живыми организмами. При рождении компания получает набор характерных свойств, аналогичных генам живого организма. Эти свойства обладают устойчивостью, и их очень трудно, а то и невозможно изменить. Согласно эволюционным теориям, при изменении конкурентной обстановки организация не может достаточно быстро адаптироваться, с тем чтобы воспользоваться новыми возможностями или отреагировать на опасность. В результате компании с устойчивым генетическим кодом вымирают, как динозавры. Перемены возникают не *внутри* организации. Скорее, происходят сдвиги в популяции: когда старые компании уходят, а новые

приходят им на смену. Наиболее приспособленные борются до тех пор, пока не сменится внешняя обстановка, а потом все равно вымирают. Исключений нет!

Самые известные руководства для менеджеров построены на сходных принципах. В одних пишут, что менеджеры должны откликаться на резкие перемены созданием новых направлений бизнеса, поскольку смена основного вида деятельности — дело слишком трудное и дорогостоящее². Другие авторы утверждают, что менеджеры должны просто смириться с тем, что упадок успешных компаний есть неизбежная и благотворная черта капитализма³. Безуспешные попытки трансформации таких столпов, как Enron, Arthur Andersen, Vivendi и AT&T, стали подтверждением этой точки зрения.

Хотя эволюционные модели могут помочь нам понять многое из того, что происходит в экономике, они оставляют вне поля зрения те компании, которым *удается* адаптироваться к переменам и пережить других «членов популяции». Некоторые из таких исключений хорошо известны — IBM, Nokia и General Electric. Другие известны менее — Oticon, Samsung, Lloyds TSB и Asahi Breweries. Эволюционные теоретики могут возразить, что это просто редкие исключения. Я соглашусь. Но наличие таких исключений заставляет нас задаться вопросом: если одни компании могут изменить свой генетический код, что мешает остальным сделать то же самое?

В противоположность эволюционистам ряд выдающихся теоретиков менеджмента отстаивают модель непрерывных *революционных* изменений⁴. Согласно этой точке зрения, менеджеры могут и должны постоянно пересматривать существующую формулу успеха и строить ее с нуля снова и снова. По моему мнению, революционный подход имеет два существенных ограничения. Во-первых, пытаясь перестроить все сразу, менеджеры зачастую разрушают основы хорошо отлаженных технологических механизмов. Радикальные перемены могут разорвать взаимосвязи, на налаживание которых уходят годы и годы, и тем самым дезориентировать клиентов, партнеров и персонал компании. Революция, несомненно, даст встряску системе, но такой удар может оказаться фатальным. Революционный путь оставляет менеджерам слишком мало возможностей для определения приоритетов и обдумывания последовательности принимаемых мер. Другими словами, изменение всего сразу — это путь к хаосу. Хотя революционная риторика способна на короткое время вдохновить работников, клиентов и инвесторов, в долгосрочной перспекти-

ве революционный процесс может привести компанию к краху. Руководства к действию, озаглавленные «Уроки управления времен культурной революции» или «Корпоративное управление методами Пол Потта», вряд ли найдут многочисленных поклонников.

Мое исследование показывает «третий путь» между этими двумя крайностями — эволюцией и революцией. Менеджеры действительно могут кардинально менять существующую формулу успеха. Я введу термин *смена стереотипов* для описания управленческих мер, которые изменяют статус-кво компании путем повышения издержек на его сохранение или исключения самой возможности такового. Смена стереотипов имеет мало общего с повседневными управленческими мероприятиями, такими, как утверждение бюджета или предоставление гарантий заказчикам, занимающими большую часть времени менеджера. Действия при смене стереотипов скорее напоминают первые шаги основателя организации, определяющие ее характер в период становления. И то и другое подразумевает отрыв от прошлого. И то и другое требует смелости, расчетливости и упорства.

Однако, предпринимая меры, необходимые для достижения успеха, менеджеры запускают в действие неотвратимый процесс «застывания», который затрудняет корпоративные изменения при смене обстановки. Чем более успешны стереотипы компании, тем прочнее компания привязывается к ним и тем глубже в них вязнет. Риск попасть в ловушку отжившей формулы успеха особенно велик в динамичной конкурентной обстановке. Любые стереотипы, мягко говоря, имеют ограниченный «срок хранения». Идея же смены стереотипов подразумевает, что прошлые стереотипы не являются догмой, а вымирание не так уж и неизбежно. Наиболее приспособленные могут выжить, и менеджеры могут «почувствовать разницу».

Сотни книг написаны о корпоративных преобразованиях. Что я могу еще добавить? Только одно: *смелые управленческие решения — это обоюдоострый меч*. Они делают возможным крупный успех, но одновременно ограничивают мобильность компании при смене обстановки. Менеджеры, осознающие двойственный характер смены стереотипов, могут применять это оружие более эффективно. Остальные же будут, вероятно, изнурять самих себя и свои организации принятием необдуманных мер, упорными попытками сохранить статус-кво или изменить что-либо без глубинного понимания смысла своих действий. Эта книга может послужить «руководством» по эффективному принятию, воплощению и

пересмотру управленческих решений. В примере I читатель найдет обзор предварительных соображений и замечания о теоретических источках данного исследования.

Кому адресована эта книга

Эта книга написана в первую очередь для руководителей предприятий, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом. Мое исследование опирается на опыт крупных и средних компаний, связанных как с передовыми, так и с традиционными технологиями, как частных, так и публичных, представляющих разные отрасли и регионы. Следовательно, эта книга может быть полезна менеджерам любого уровня по всему миру. Менеджеры общественных организаций, включая цер-

Пример I

Мой подход к проблеме стереотипов

Мой интерес к проблеме управленческих стереотипов и корпоративной инертности — это более чем академическое любопытство. Как любой человек, проведший юность в Огайо, я был свидетелем долгого и мучительного упадка таких промышленных гигантов, как U.S.Steel, General Motors и Westinghouse. Работая консультантом в McKinsey & Company, а позднее менеджером по поглощению с использованием заемных средств, я имел дело прежде всего с компаниями, боровшимися за выживание в меняющейся конкурентной обстановке.

Мои активные исследования в данной области начались десять лет назад, когда я поступил в докторантуру Гарвардской школы бизнеса и получил возможность глубокого изучения проблемы адаптации компаний. Я провел ретроспективный анализ реакции шинной индустрии Америки на внедрение технологии радиальных шин компанией Michelin в 70-х годах. Эти данные позволили мне сделать первые выводы о том, как традиционные управленческие стереотипы влияют на способность компании воспринимать перемены. Шинная индустрия поставила меня перед занимательным парадоксом. Так, Firestone и Goodyear — две компании, практически идентичные по возрасту, территориальному расположению, применяемым стратегиям и организационной структуре, — столкнулись с одной и той же проблемой: появлением на рынке новой технологии. Обе понача-

лу проявили активную инертность, но в конце концов Goodyear выбралась из колеи, а Firestone — так и не смогла.

Чтобы установить, какую роль сыграли управленческие стереотипы в других ситуациях, я проанализировал пять пар компаний. Это были компании сходные по размеру, местоположению, возрасту и применяемым стратегическим схемам. Каждая пара столкнулась в свое время с крупными переменами в законодательстве, потребительских предпочтениях или технологиях. Одна из них отреагировала на эти перемены эффективно, а другая — нет (успешность адаптации оценивалась по таким факторам, как прирост доходов, доля рынка и акционерная стоимость). Пары подбирались по региональному принципу — по две компании из Северной Америки, Европы и Азии. Варьировали также отрасли промышленности и характер перемен (см. таблицу). В своем исследовании я опирался на данные годовых отчетов, опубликованные финансовые показатели, сообщения газет, отраслевых журналов, аналитические данные и информацию, приведенную в книгах и отчетах фондовых аналитиков. По каждой компании была создана база данных по ключевым событиям, и каждое из них было определено в категориях исследования⁵. Кроме того, я провел более сотни интервью с действующими и бывшими руководителями этих компаний, чтобы дополнить свои материалы. И наконец, изучил несколько «непар-

Компании, взятые за образец исследования

	Характер изменений	Временной период, годы	Регион	Успешная компания	Менее успешная компания
Компании шинной индустрии	Появление шин радиального типа	70-е	США	Goodyear	Firestone
Компании, выпускающие телекоммуникационное оборудование	Появление сотовой телефонии	90-е	Скандинавия	Nokia	Ericsson
Компании, производящие компьютеры	Появление дешевых клонов	90-е	США	Compaq	Apple
Конгломераты	Сокращение государственной поддержки	90-е	Южная Корея	Samsung	Daewoo
Банки	Последствия «Большого взрыва»	80-е	Великобритания	Lloyds TSB	National Westminster
Предприятия отрасли пивоварения	Перемена в потребительских вкусах	80-е	Япония	Asahi	Sapporo

ных» случаев — как успешных, так и неуспешных — в различных отраслях и регионах, включая Восточную Европу и Южную Америку.

Анализ такого объема данных оказался нетривиальной задачей, и мне пришлось воспользоваться разными аналитическими подходами. Анализ конкретных случаев был выполнен при разработке лекционного курса «Управленческие стереотипы и преодоление корпоративной инертности» в рамках магистерского курса по экономике управления Лондонской школы бизнеса. Обсуждение проблемы с группой наиболее продвинутых студентов обогатило мое собственное понимание приведенных случаев. Я даже опубликовал ряд статей об управленческих стереотипах и инертности для специалистов и менеджеров-практиков, которые, в свою очередь, обеспечили меня столь необходимой обратной связью по данному предмету. Чтобы опробовать свои идеи на практике, я работал с менеджерами (во многих отраслях и регионах), заинтересованными в трансформации своих компаний. Это взаимодействие помогло перевести мои теоретические концепции на язык практических руководств и упражнений, которые могут быть использованы менеджерами для решения реальных проблем. Многие из них включены в эту книгу.

Я подверг свои идеи и теоретической проверке. Под теорией я понимаю упрощенную модель, объясняющую некие практические закономерности⁶. Теория сосредоточивает внимание на некоторых существенных параметрах и описывает, как эти параметры влияют друг на друга. Одна уважаемая экономическая теория, например, представляет фирму как черный ящик, обеспечивающий такой уровень выработки (скажем, стали или цемента), который максимизирует прибыль при данной цене. На практике, конечно, менеджеры думают не только о прибыли, но и об удовлетворении запросов потребителей, например, и о взаимосвязях с общественностью, и о многом другом. Они принимают решения и по вопросам, не касающимся объема производства. Сила теории заключается не во всеобъемлющем описании реальности. Последнее — задача писателей-романистов. А хорошая теория дает как бы рентгеновский снимок проблемы, фокусируя внимание на основополагающих моментах и тем самым предлагая руководство к действию. Так что можно сказать, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория.

Сфера менеджмента охватывает три области человеческой мысли — экономику, социологию и психологию. Исследователи в каждой из них неоднократно обращались к проблеме стереотипов. Я провел долгие часы за изучением их трудов. Выводы, к которым они пришли, дали мне очень много в плане работы в области управленческих стереотипов. Много идей пришло и из области иных наук — истории, риторики, поэзии, языкознания и эволюционной биологии: в каждой из них свой подход к проблеме стереотипов. Наиболее интересные выводы из этих «набегов» в отдаленные области знания я включил в эту книгу.

ковь, благотворительные учреждения, государственные агентства и учебные заведения, могут также воспользоваться высказанными здесь идеями для адаптации к изменяющейся обстановке. Как и коммерческие компании, многие некоммерческие организации также нуждаются в изменениях: наиболее яркими примерами могут служить государственные школы американских городов или Армия США, которая осваивает новые принципы борьбы с терроризмом, или католическая церковь (имеется в виду недавний скандал, связанный с сексуальными пристрастиями ряда священнослужителей). Я надеюсь, что эта книга будет полезна руководителям широкого круга организаций.

Вы скажете: «Прекрасно, но, к сожалению, мне некогда ее читать». Но в *этом-то* как раз и проблема! Когда человек попадает в ловушку активной инертности, он нередко начинает развивать бурную деятельность, занимаясь «тушением пожара» и принимая безотлагательные антикризисные меры, вместо того, чтобы «отдышаться» и попробовать понять, почему же все эти усилия не приносят никакой пользы. Иными словами, он яростно копает землю, чтобы выбраться из ямы, но лишь закапывает себя глубже.

Эта книга позволяет менеджерам отвлечься от повседневных забот, проанализировать, не попала ли их организация в ловушку собственной инерции, и выработать конкретный план действий, с тем чтобы выбраться из «наезженной колеи». Каждая глава содержит примеры из реальной жизни. Книга насыщена упражнениями, диагностическими тестами, практическими подсказками, примерами решения распространенных ошибок, полезными вопросами и пр. И что важно, все результаты исследований проверены практикой. Вот краткая книга:

- *Глава 1: Жизненный цикл управленческих стереотипов.* Управленческий стереотип — мощнейший инструмент, с помощью которого можно проанализировать, как компании достигают успеха, как попадают в ловушку собственной инерции и как потом адаптируются к изменившимся обстоятельствам.
- *Глава 2: Ловушка активной инертности.* Глава содержит анализ конкретных случаев в широком спектре отраслей и регионов, показывающий, как, «застывая», формула успеха может обернуться патологической неспособностью к адаптации.

- *Глава 3: Попадает ли ваша компания в зону риска?* Глава включает набор диагностических приемов, которые позволяют проверить, попала ли компания в ловушку активной инертности.
- *Глава 4: Сила смены стереотипов.* Эта глава помогает понять, нуждается ли компания в смене стереотипов. Приведено также описание трехэтапного процесса трансформации компании.
- *Глава 5: Выбор оптимального якоря.* Для трансформации компании следует делать ставку на новые стратегические схемы, технологии, ресурсы, взаимосвязи и ценности. Глава содержит сравнительный обзор этих инструментов.
- *Глава 6: Выбор лидера для проведения реформ.* Успех процесса смены стереотипов в большой степени зависит от людей, которые руководят этим процессом. Данная глава содержит соображения о том, как правильно подобрать менеджеров и вдохновить их на выполнение задачи.
- *Глава 7: Как сделать реформы эффективными?* Попытки что-либо изменить нередко оборачиваются пустыми разговорами, так как они слишком непоследовательны, их очень мало или слишком поздно применяются. В главе освещены главные свойства эффективных преобразований — надежность, ясность и решительность, которые являются индикатором действенности реформ.
- *Глава 8: Семь «смертных грехов» процесса реформ.* Здесь рассказано о наиболее распространенных ошибках, которые могут свести на нет все усилия по трансформации компании. В качестве иллюстрации приведены примеры из недавней практики таких фирм, как Arthur Andersen, AT&T, Bertelsmann, Compaq, Enron, Kmart, Sunbeam и Vivendi.
- *Глава 9: Издержки публичных обещаний.* Смена стереотипов подразумевает определенные издержки и выгоды для менеджера. Эта глава поможет оценить реальный вес компромиссов, на которые придется пойти ради успеха реформ.

ных» случаев — как успешных, так и неуспешных — в различных отраслях и регионах, включая Восточную Европу и Южную Америку.

Анализ такого объема данных оказался нетривиальной задачей, и мне пришлось воспользоваться разными аналитическими подходами. Анализ конкретных случаев был выполнен при разработке лекционного курса «Управленческие стереотипы и преодоление корпоративной инертности» в рамках магистерского курса по экономике управления Лондонской школы бизнеса. Обсуждение проблемы с группой наиболее продвинутых студентов обогатило мое собственное понимание приведенных случаев. Я даже опубликовал ряд статей об управленческих стереотипах и инертности для специалистов и менеджеров-практиков, которые, в свою очередь, обеспечили меня столь необходимой обратной связью по данному предмету. Чтобы опробовать свои идеи на практике, я работал с менеджерами (во многих отраслях и регионах), заинтересованными в трансформации своих компаний. Это взаимодействие помогло перевести мои теоретические концепции на язык практических руководств и упражнений, которые могут быть использованы менеджерами для решения реальных проблем. Многие из них включены в эту книгу.

Я подверг свои идеи и теоретической проверке. Под теорией я понимаю упрощенную модель, объясняющую некие практические закономерности⁶. Теория сосредоточивает внимание на некоторых существенных параметрах и описывает, как эти параметры влияют друг на друга. Одна уважаемая экономическая теория, например, представляет фирму как черный ящик, обеспечивающий такой уровень выработки (скажем, стали или цемента), который максимизирует прибыль при данной цене. На практике, конечно, менеджеры думают не только о прибыли, но и об удовлетворении запросов потребителей, например, и о взаимосвязях с общественностью, и о многом другом. Они принимают решения и по вопросам, не касающимся объема производства. Сила теории заключается не во всеобъемлющем описании реальности. Последнее — задача писателей-романистов. А хорошая теория дает как бы рентгеновский снимок проблемы, фокусируя внимание на основополагающих моментах и тем самым предлагая руководство к действию. Так что можно сказать, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория.

Сфера менеджмента охватывает три области человеческой мысли — экономику, социологию и психологию. Исследователи в каждой из них неоднократно обращались к проблеме стереотипов. Я провел долгие часы за изучением их трудов. Выводы, к которым они пришли, дали мне очень много в плане работы в области управленческих стереотипов. Много идей пришло и из области иных наук — истории, риторики, поэзии, языкознания и эволюционной биологии: в каждой из них свой подход к проблеме стереотипов. Наиболее интересные выводы из этих «набегов» в отдаленные области знания я включил в эту книгу.

Жизненный цикл управленческих стереотипов

Чем на самом деле занимаются менеджеры? Многие считают главным в работе менеджера разработку стратегии — где и как компания сможет успешно конкурировать. Другие полагают, что руководители компаний должны в первую очередь разрабатывать и контролировать конкретные процессы, включая финансовые операции, принятие решений и распределение ресурсов. Третьи добавляют, что менеджер, помимо всего прочего, должен культивировать и отличительные черты компании.

Все эти воззрения на природу менеджмента в принципе верны, но здесь я хочу предложить свежий взгляд на проблему: менеджеры берут на себя некие обязательства, следуют им и иногда пересматривают их. Это могут быть и судьбоносные решения, такие, как инвестирование в новые технологии или прекращение бизнеса, и повседневные мероприятия (например, предоставление гарантий заказчикам или обещание выполнить бюджетный план). Все эти действия имеют одну общую характерную черту: они в той или иной мере определяют будущее компании.

Изучение управленческих стереотипов поможет понять, как компании достигают первоначального успеха, затем (возможно) попадают в ловушку собственной инерции и в конце концов адаптируются (или не адаптируются) к изменившейся обстановке. В этой главе определяется понятие управленческих стереотипов, перечисляются различные механизмы принятия решений, подпадающих под опреде-

Существующие взгляды на проблему управленческих стереотипов

Экономисты, социологи и психологи по-разному трактуют понятие *управленческих стереотипов*. Чем же отличается моя трактовка от всех прочих? Во-первых, в моем понимании управленческие стереотипы — это *действия*, а не просто личная приверженность менеджера своей компании или ее целям¹. Термин «стереотип» иногда употребляется, чтобы подчеркнуть постоянство корпоративной стратегии или личного поведения, но я не это имею в виду².

Следует отметить, что мое определение увязывает два уровня — персональный и корпоративный, в то время как бóльшая часть академических исследований делает упор только на индивидуальном уровне. Ученые много занимались, например, вопросом, как действует индивид в настоящем, чтобы придерживаться определенной линии поведения в будущем³. Наиболее распространенный пример — публичное обещание бросить курить, которое дается, чтобы повысить издержки от возможного нарушения этого обещания в будущем (падение репутации, насмешки друзей). Такое обязательство связывает только человека, его давшего, но не крупную организацию.

Другие исследователи, наоборот, подвергают анализу проблему без учета человеческого фактора. Экономисты, специализирующиеся в области организации производства, например, представляют фирму неким «черным ящиком», максимизирующим стоимость. Подобные модели используются для того, чтобы понять, как корпоративные действия, такие, как расширение или рекламные акции, влияют на конкурентную ситуацию⁴. Такие модели полезны для описания динамики конкуренции, но они ничего не говорят о роли отдельных людей в принятии корпоративных решений. Но индивидуальность человека, принимающего эти решения, имеет огромное значение, как я покажу в последующих главах.

Однако с одной точки зрения эта проблема все-таки проанализирована. Такое ее воплощение, как «упорная нацеленность на провал», изучено достаточно хорошо. (Предметом изучения в этом случае является способность менеджера своими публичными заявлениями свести на нет как возможности, так и его собственную готовность прекратить убыточный проект.) Как следует, однако, из самого названия предмета исследования, оно изучает в основном патологические аспекты проблемы стереотипов и проливает мало света на их позитивную сторону⁵

ление управленческих стереотипов, дается оценка выгод и издержек от принятия таких решений и прослеживается эволюция управленческих стереотипов во времени.

Что такое управленческие стереотипы?

Понятие управленческих стереотипов — это краеугольный камень моей модели. Я определяю *управленческие стереотипы* как любые действия предпринимателя или менеджера, предопределяющие характер развития компании⁶ (из краткого обзора, приведенного в примере 1-1, ясно видно, как соотносится это определение с другими подходами к проблеме управленческих действий, встречающимися в научной литературе). Менеджеры предопределяют характер будущего развития компании постоянно, даже не задумываясь об этом. Предлагаемый ниже перечень, хотя и не нельзя назвать единственной или исчерпывающей классификацией управленческих стереотипов, все же охватывает наиболее фундаментальные из них, которые являются предметом данного исследования⁷:

- *Капиталовложения.* Руководители могут навязать компании определенный курс развития, вкладывая деньги в поддержание этого курса. Любая инвестиция (в исследовательские разработки, приобретения или рекламу, например) означает вложение денег в настоящем, с тем чтобы получить прибыль в будущем. Менеджеры могут осуществлять инвестиции, в том числе и жертвуя текущей прибылью. Например, когда Intel выпустила на рынок процессор Pentium, она прекратила продажи других микропроцессоров. Тем самым, неполученная прибыль стала как бы инвестицией, которая фактически поставила компанию в зависимость от будущего успеха нового процессора.
- *Подбор персонала.* Руководители также распоряжаются и человеческими ресурсами: например, расширяя штаты для осуществления новой инициативы или перемещая опытных менеджеров из приносящего стабильную прибыль отдела в недавно открытый, или увольняя менеджеров, которые не справились с задачей. Распределение кадров — мощный механизм, задающий компании определенный курс развития.

- *Свертывание бизнеса.* Менеджеры могут предопределять будущее компании, закрывая отдельные направления бизнеса, уменьшая объем действующего производства или прекратив бизнес в целом путем его продажи или закрытия⁸. Такие решения обязывают тем больше, чем больше времени и денег потребует возможный перезапуск или выкуп производства. Если бы Форд, к примеру, мог быстро и без затрат перезапустить закрытый завод или приобрести новые производственные мощности на рынке, то закрытие его заводов не было бы чем-то особенным.
- *Публичные обещания.* Менеджеры могут предопределить путь развития компании, публично пообещав, что компания сделает то-то и то-то. Вспомните обещание Майкла Армстронга, что AT&T привлечет миллионы абонентов кабельных телефонных линий. Акт публичного обещания автоматически создает цену его невыполнения. Например, может пострадать репутация компании, и ей станет труднее привлекать покупателей, получать инвестиции от акционеров и держать конкурентов на расстоянии⁹. Пострадает и личная репутация менеджера, так что он скорее сделает все, чтобы выполнить обещание и избежать психологических издержек публичного признания собственного просчета¹⁰.
- *Публичные заявления.* Подобные заявления менеджеров, как правило, обязывают свою компанию к каким-либо действиям¹¹. Так, основатель компании может объявить, что кто-то из конкурентов представляет наибольшую опасность, какая-то группа клиентов имеет большее значение, а появление определенной технологии на рынке будет наиболее губительно для компании. Поверив в истинность таких заявлений, менеджер как бы делает мнимые угрозы истинными. В соответствии с этими предсказаниями могут изменить свое поведение и другие работники компании, а также ее партнеры и клиенты. А потом, чтобы избежать признания своей неправоты, менеджерам приходится вести себя в соответствии с этими предсказаниями.
- *Взаимоотношения с поставщиками ресурсов.* Менеджеры нередко принимают решения в пользу внешних акционеров, например банков или заказчиков, и эти решения, хотя и обеспечивают необходимое финансирование, могут не вполне отвечать интересам компании¹². Публичные компании, например, обязаны идти навстречу требованиям инвесторов. Однако, как показали недавние

- *Свертывание бизнеса.* Менеджеры могут предопределять будущее компании, закрывая отдельные направления бизнеса, уменьшая объем действующего производства или прекратив бизнес в целом путем его продажи или закрытия⁸. Такие решения обязывают тем больше, чем больше времени и денег потребует возможный перезапуск или выкуп производства. Если бы Форд, к примеру, мог быстро и без затрат перезапустить закрытый завод или приобрести новые производственные мощности на рынке, то закрытие его заводов не было бы чем-то особенным.
- *Публичные обещания.* Менеджеры могут предопределить путь развития компании, публично пообещав, что компания сделает то-то и то-то. Вспомните обещание Майкла Армстронга, что AT&T привлечет миллионы абонентов кабельных телефонных линий. Акт публичного обещания автоматически создает цену его невыполнения. Например, может пострадать репутация компании, и ей станет труднее привлекать покупателей, получать инвестиции от акционеров и держать конкурентов на расстоянии⁹. Пострадает и личная репутация менеджера, так что он скорее сделает все, чтобы выполнить обещание и избежать психологических издержек публичного признания собственного просчета¹⁰.
- *Публичные заявления.* Подобные заявления менеджеров, как правило, обязывают свою компанию к каким-либо действиям¹¹. Так, основатель компании может объявить, что кто-то из конкурентов представляет наибольшую опасность, какая-то группа клиентов имеет большее значение, а появление определенной технологии на рынке будет наиболее губительно для компании. Поверив в истинность таких заявлений, менеджер как бы делает мнимые угрозы истинными. В соответствии с этими предсказаниями могут изменить свое поведение и другие работники компании, а также ее партнеры и клиенты. А потом, чтобы избежать признания своей неправоты, менеджерам приходится вести себя в соответствии с этими предсказаниями.
- *Взаимоотношения с поставщиками ресурсов.* Менеджеры нередко принимают решения в пользу внешних акционеров, например банков или заказчиков, и эти решения, хотя и обеспечивают необходимое финансирование, могут не вполне отвечать интересам компании¹². Публичные компании, например, обязаны идти навстречу требованиям инвесторов. Однако, как показали недавние

исследования, компании часто удовлетворяют требования крупнейших клиентов, даже если в отдаленной перспективе это грозит неприятными последствиями¹³. Зависимость от клиентов и инвесторов очевидна, но компании нередко зависят и от партнеров-смежников. Так, судьбы компаний Intel и Microsoft тесно связаны в течение долгих лет. Принадлежность к группам, в частности к группе компаний, разрабатывающих стандарты, или производственным объединениям, также ограничивает свободу действий¹⁴.

Эти взаимоотношения, однако, возникают не из воздуха, а являются следствием более ранних управленческих решений, которые и поставили компанию в зависимость от инвесторов, заказчиков или партнеров в обмен на финансовые ресурсы, технологии или комплектующие. Некоторые аналитики, например, называют Lucent «рабом Уолл-стрит»¹⁵. Однако положение этой компании — следствие решения ее менеджеров, которые в свое время стали раскручивать ее как публичную. Разумеется, ни одна компания не может быть совершенно независимой. Тем не менее предприниматели и менеджеры вполне могут проявлять разумный подход, решая завязать те или иные взаимоотношения.

Подписание официального соглашения. Соглашения также определяют курс развития компании. Как и публичное обещание, официальное соглашение ставит на карту репутацию компании и ее менеджеров. Страх уронить престиж, нарушив это соглашение, может заставить менеджеров выполнять его, даже если в нем не оговорены в точности возможные непредвиденные обстоятельства и санкции за его ненадлежащее исполнение¹⁶. Кстати, подобные соглашения часто ограничивают свободу действий менеджеров, так как ответственность за соблюдение его условий обычно переносится на третью сторону, например суд или арбитражный орган.

Манипуляция информацией. Менеджеры могут стимулировать деятельность персонала, внося соответствующую информацию в личные дела сотрудников и используя системы контроля¹⁷. Как гласит старая пословица, «контроль улучшает результат». Менеджеры могут усилить свое влияние на персонал за счет внесения записей о поощрениях в личное дело каждого¹⁸. Например, известно, что люди, размер премии которых напрямую зависит от результатов работы, сильнее стремятся к достижению успеха, чем те, чье вознаграждение зависит от стажа работы в компании.

Управленческие решения как обоюдоострое оружие

Менеджеры иногда принимают на себя обязательства невольно или неосознанно. Но, как правило, они принимают осмысленные решения для достижения конкретной цели. Управленческие действия могут дать компании определенное преимущество перед конкурентами. Например, инвестируя в новые технологии или создание новой торговой марки, менеджеры делают копирование продуктов компании достаточно трудным для конкурентов¹⁹. Управленческие решения могут влиять на поведение конкурентов и напрямую²⁰. Большие капиталовложения в основные мощности могут, в частности, удержать потенциальных конкурентов от выхода на рынок.

Решения менеджеров фирмы могут также склонить другие компании к производству, например, комплектующих специально для этой фирмы²¹. Например, большие капиталовложения, сделанные IBM в производство персональных компьютеров в 1980-х годах, подвигли независимых разработчиков программного обеспечения написать коды для IBM. Управленческие решения могут подвигнуть и потребителей к использованию какой-то технологии (вспомним, что вначале никто не горел особым желанием покупать компьютеры именно производства IBM) или к выбору одной из предложенных технологий, когда две конкурирующие компании ведут «войну стандартов» (случай противостояния Wintel и Mac)²².

Впридачу к конкурентным преимуществам, управленческие решения приносят и корпоративные выгоды. Например, публичное объявление стратегии может сплотить работников фирмы и помочь им скоординировать свои действия. Обязательство достичь определенной цели, подкрепленное действиями, может мобилизовать их и вдохновить на целенаправленную деятельность, даже если конечный результат не так уж и очевиден²³.

Сам факт публичного заявления о стремлении достичь некой цели может при определенных обстоятельствах повысить вероятность ее достижения, т. е. сыграть роль своего рода самовыполняющегося пророчества²⁴. Смелые решения могут сдержать конкурентов, открыть новые ресурсы, стимулировать сотрудничество с партнерами, привлечь клиентов и мобилизовать персонал. Конечно, это не гарантия успеха. Но, если действия соответствуют ситуации, такие решения играют роль пророчества, повышающего вероятность успеха.

Менеджеры принимают решения, чтобы в будущем получать конкурентные и корпоративные выгоды. Эти решения, однако, имеют определенную цену: они ограничивают гибкость компании в настоящем. Например, сконцентрировавшись на определенной технологии выпуска продукции, компания может превзойти других в использовании именно этой технологии, но отстать в чем-то ином²⁵. Управленческие стереотипы могут замкнуть компанию в патологической приверженности определенному курсу, несмотря на негативную обратную связь²⁶. Эти стереотипы могут также ограничить способность компании адаптироваться к непредсказуемым переменам в обстановке²⁷. Давно принятые решения со временем могут привести к неожиданным последствиям, которые нанесут компании тот или иной ущерб, а внезапные изменения во внешней обстановке могут совершенно неожиданно превратить сильные стороны компании в помеху ее развитию.

Жизненный цикл управленческих стереотипов

Люди часто говорят о компаниях, как о живых существах, проходящих определенный жизненный цикл: после рождения и младенчества они становятся нескладными подростками, потом достигают зрелости, переживают период заката и, наконец, умирают²⁸. Хотя такая аналогия на первый взгляд выглядит правдоподобно, она совершенно не подходит к таким компаниям, которые, как Nokia или IBM, сумели повернуть время вспять и вновь вошли в пору цветения. Концепция управленческих стереотипов служит теоретической базой не только для схематизации жизненного цикла компаний, но и для ответа на вопрос, почему некоторым из них удается «вернуть молодость».

Для обозначения своей концепции я использую термин *жизненный цикл управленческих стереотипов*. Концепция выглядит просто: во время зарождения компании ее основатели и менеджеры делают ставку на определенный набор стереотипов — на конкретные стратегические и организационные схемы, ресурсы, идеологические ценности и виды взаимоотношений с инвесторами, клиентами и партнерами. Эти первоначальные решения, которые я называю *определяющими стереотипами*, формируют характер дальнейшего развития организации²⁹. По мере «взросления» организации менеджеры продолжают делать капиталовложения,

публичные заявления, давать обещания, формировать штаты и предпринимать другие меры, определяющие развитие компании. При этом первоначальные стереотипы, заключенные в самой сущности данной организации, продолжают оказывать ограничивающее влияние на управленческую деятельность. Таким образом, все последующие действия менеджеров обычно направлены на укрепление существующей структуры, поэтому я называю их *укрепляющими стереотипами*³⁰.

Укрепляющие стереотипы служат на благо компании до тех пор, пока она хорошо вписывается в окружающую обстановку. Однако, когда меняется среда, между организацией и ее окружением может возникнуть разрыв. В этот момент должна произойти *смена стереотипов*, с тем чтобы компания могла вновь соответствовать изменившимся реалиям. Это задача менеджеров.

Остаток этого раздела посвящен анализу жизненного цикла управленческих стереотипов на примере истории шинной индустрии, а именно истории развития двух компаний — Firestone и Goodyear.

Определяющие стереотипы

В течение первых трех десятилетий XX века автомобильные шины играли ту же роль, которую играют полупроводники в наше время, т. е. роль полигона для технических инноваций³¹ (табл. 1-1). Производство шин из важного компонента автомобилестроения со временем превратилось в наиболее динамично развивающуюся отрасль мировой промышленности. Производители шин одними из первых в США основали специализированные научные лаборатории. По интенсивности научных исследований шинную отрасль опережала только химическая. Научные исследования привели к нескольким коренным технологическим переворотам: в 1900-х годах, например, ресурс обычной шины не превышал 500 миль, и она не обеспечивала высокой надежности ни при какой скорости движения автомобиля; в течение следующих 35 лет срок службы обычной шины увеличился в 40 раз, в то время как цена ее упала на 80%.

Быстрый рост отрасли, основные мощности которой были сконцентрированы в г. Акрон штата Огайо, ее технологичность и отсутствие серьезных препятствий для вхождения в бизнес привлекли в отрасль сотни предпринимателей. В период 1900–1923 гг. возникло более 500 новых предприятий, производящих шины, а к 1926 г. фирмы, базировавшиеся

Таблица 1-1

Акрон: Кремниевая долина начала 1900-х годов

- Объем продаж автомобилей в 1900–1923 гг. вырос в тысячу раз.
- Продажи автомобильных шин выросли с 2 млн единиц в 1910 г. до 59 млн. в 1925 г.
- Более 500 новых фирм вошли в шинную промышленность с 1900 по 1934 г.
- К 1920 г. из шинной индустрии вышло 122 миллионера в одном только Акроне.
- Средняя длина пробега шины увеличилась с 500 миль в 1900 г. до 20 000 миль в 1923 г.
- За 25 лет средняя цена шины упала на 80%.
- В 20-х годах шинная индустрия была второй наиболее наукоемкой отраслью в США после химической промышленности.
- Производители шин одними из первых в США организовали специализированные исследовательские лаборатории.
- Шинная индустрия была второй по темпу роста производительности труда в 1914–1934 гг. (рост с 30 до 160 единиц продукции за человеко-час).
- К 1926 г. в Акроне было сконцентрировано 60% всего шинного производства США.
- В 1910–1920 гг. Акрон был самым быстрорастущим городом США.

Источник: Donald N. Sull, «From Community of Innovation to Community of Inertia: The Rise and Fall of the Akron Tire Cluster», in *The Academy of Management Best Paper Proceedings* (Washington, DC: Academy Of Management, 2001).

в Акроне, производили примерно 60% всех американских шин. Хотя никто не спутал бы климат Акрона с климатом Кремниевой долины, этот город стал эпицентром роста предпринимательских доходов. В 1920 г. два местных журналиста установили, что среди производителей шин в Акроне было 122 миллионера.

В 1900 г. в Акрон прибыл человек по имени Харвей Фаэрстоун, который основал фирму под названием Firestone Tire & Rubber Company. В годы становления компании он принял ряд решений, которые и определили ее будущий характер. Фаэрстоун, как и другие основатели и первые руководители компаний, принимал, конечно же, эти решения не сразу, а в течение какого-то времени³². Чтобы сохранить себе руки развязанными как можно дольше, предприниматели обычно избегают принятия каких-либо обязывающих решений, до тех пор пока не возникает необходимость, чтобы получить ресурсы для достижения своих целей. Простые примеры определяющих управленческих стереотипов — это приверженность определенному клиенту или сегменту рынка, инвестирование в определенную технологию или обращение к государству за дополнительными инвестициями. Основатели и первые руководители часто принимают такие решения, не задумываясь о том, что тем самым

они предопределяют будущее компании. Определяющие стереотипы можно разделить на пять больших категорий: стратегические схемы, ресурсы, организационные процессы, взаимоотношения и ценности.

- *Стратегические схемы.* Это модели представлений о бизнесе, общие для менеджеров компании и ее работников³³. Наличие общих стратегических схем позволяет менеджерам и работникам давать одинаковые ответы на ключевые стратегические вопросы: Каким бизнесом мы занимаемся? Кто наши самые опасные конкуренты? Кто наши самые главные союзники? Как мы создаем стоимость? Каковы наши корпоративные задачи? Кто из наших клиентов имеет ключевое значение для успеха бизнеса? Кого из клиентов мы можем игнорировать без ущерба для дела?

Общие стратегические схемы могут помочь удержать растущую компанию от распыления сил. Харвей Фаэрстоун, например, ограничил область деятельности своей фирмы производством резиновых шин. Сейчас это решение кажется естественным, но в 1900 г. в эксплуатации находилось всего несколько тысяч автомобилей, в стране отсутствовала сеть хороших автомобильных дорог. Автомобили были игрушками богачей, как частные реактивные самолеты в наше время. Ограничение, наложенное основателем на сферу деятельности компании и выраженное в ее названии, способствовало сосредоточению ее усилий именно на производстве резиновых шин и, благодаря этому, позволило им оперативно отреагировать на резкий всплеск спроса на автомобили, а следовательно, и на шины. Ранее образованные компании, такие, как U.S. Rubber, в чьих названиях была отражена их направленность на производство резиновой продукции, в том числе непромокаемой одежды, опрыскивателей и пожарных шлангов, в результате уступили рынок шин специализированным компаниям, таким, как Firestone и Goodyear.

- *Ресурсы.* Менеджеры опираются на определенную ресурсную базу. В широком смысле под ресурсами следует понимать как материальные активы, включая землю, производственные площади и оборудование, так и нематериальные — товарные знаки, патенты и технологии³⁴. Заметим, что капиталовложения в ресурсы не всегда предопределяют курс развития компании. Например, менеджер может купить акции компании на открытом рынке и продать их на сле-

дующий же день. Под понятие определяющих стереотипов подпадают лишь те ресурсы, которые обладают следующими тремя характеристиками³⁵. Во-первых, это должны быть ресурсы *длительного пользования*, которые действительно могут оказывать влияние на будущее развитие компании. Во-вторых, они должны быть *специализированными*, т. е. применяемыми только в рамках определенной корпоративной стратегии и тем самым обрекающими фирму на приверженность этой стратегии. И в-третьих, они должны быть *неликвидными*, т. е. труднореализуемыми на рынке факторов производства. В противном случае менеджеры могут легко от них избавиться и пустить выручку на приобретение других ресурсов, более пригодных для развития компании по альтернативному пути³⁶.

В каких же случаях инвестиции в ресурсы предопределяют путь развития компании? Хороший пример — реклама новой фабричной марки. Харвей Фаэрстоун, пионер спортивного маркетинга, инвестировал большие суммы в рекламу своей марки и выступил спонсором гонок «Индианаполис-500». В результате его фабричная марка приобрела устойчивый характер и могла бы удерживаться на рынке без дальнейшей рекламы. Но она была достаточно специализированной. Фаэрстоун не смог бы легко распространить ее на какой-либо принципиально новый продукт, лежащий явно вне сферы деятельности его компании: скажем, на прохладительный напиток. Наконец, его фабричную марку очень трудно (если не невозможно) купить, продать или лицензировать, отчасти из-за ее специализированного характера.

Фаэрстоун вкладывал деньги и в другие ресурсы, обладавшие тремя перечисленными характеристиками. Его компания поначалу занималась только маркетингом, а собственно производство велось сторонними организациями на договорной основе. В 1902 г. Харвей Фаэрстоун решил создать собственное производство и построил новую шинную фабрику в Акроне. Впоследствии его компания много инвестировала как в производственные мощности, так и в научно-исследовательские разработки, и в конечном итоге ее активы — разрастающийся производственный комплекс и технология производства — стали узкоспециализированными и приобрели устойчивый характер. Среди новинок компании были новый тип обода и клинчеры, прикреплявшие шину к колесу. Эти нововведения позволили Firestone преодолеть препятствие в виде

патента на конструкцию шины конкурирующей фирмы, которое отрезало от нее часть рынка.

- *Организационные процессы.* Под этим термином я понимаю то, как ведутся дела в компании, т. е. как формальные, так и неформальные процедуры³⁷. Это понятие включает в себя широкий спектр повседневных корпоративных дел, таких, как собственно производство, логистика, принятие решений, найм и обучение персонала, разработка новых товаров и инвестиции. Выстроив определенную организационную схему, компания дает работникам возможность сосредоточиться на производственных задачах, тем самым выигрывая в производительности по мере накопления работниками опыта³⁸. Наличие согласованной корпоративной схемы позволяет координировать действия различных подразделений разветвленной организации. Такая предсказуемость корпоративного поведения служит аналогом законности, которая повышает шансы новой фирмы на выживание³⁹.

В годы формирования компании Firestone ее менеджеры сосредоточили свои усилия на совершенствовании производства. После нескольких лет экспериментов и постепенных преобразований они усовершенствовали технологию пропитки ткани каучукодержащим составом, при которой полоски ткани сначала полностью пропитываются каучуком, а затем вулканизируются для придания однородной формы. С помощью этой технологии компания Firestone существенно увеличила долговечность шин, их эксплуатационные характеристики и надежность, тем самым упрочив их конкурентоспособность. Компания активно рекламировала данный производственный процесс, с тем чтобы выделить свой продукт на рынке, и внедряла эту технологию на всех новых шинных заводах.

- *Взаимоотношения.* Предприниматели также опираются на определенный набор взаимоотношений со сторонними лицами и организациями — потребителями, акционерами, поставщиками и регулируемыми органами, т. е. источниками всех необходимых ресурсов, включая нематериальные активы, такие, как управленческая компетентность, добросовестная репутация и законность. Установив с самого начала отношения с организациями более высокого статуса, фирма может облегчить себе доступ к ресурсам⁴⁰.

Предприниматели укрепляют такие отношения посредством различных механизмов, включая инвестиции с целью удовлетворить потребности клиентов, ориентация на определенного поставщика или создание траста с партнерами⁴¹. В некоторых случаях менеджеры углубляют деловое сотрудничество дружескими или родственными связями. Прочное переплетение деловых связей с общественными может сделать компанию весьма устойчивой даже в очень напряженной конкурентной борьбе. Еще одна область взаимоотношений, устанавливаемых предпринимателем, — это отношения внутри фирмы. Предприниматели решают, какие виды деятельности можно перепоручить сторонним организациям на договорной основе, какие следует выполнять внутри фирмы и как распределить внутренние организационные единицы⁴².

Харвей Фаэрстоун сделал ставку на ключевых потребителей. Еще работая на своего дядю в Детройте, он свел знакомство с бизнесменом по имени Генри Форд. Фаэрстоун поддерживал с ним контакты и после переезда в Акрон и в 1906 г. осуществил первую поставку для компании Форда. Шины производства Firestone составляли примерно половину всех шин, закупавшихся Фордом, а это был довольно большой объем по меркам 1908 г., когда Форд выпустил свои первые автомобили. Фаэрстоун укрепил взаимоотношения с Фордом, приняв участие в нескольких туристических походах, во время которых бизнесмены наслаждались обществом Томаса Эдисона, натуралиста Джона Барроу и двух президентов США. И хотя эти путешествия вряд ли можно было назвать прогулками — в качестве антуража выступали и маститый пианист, и шесть чистокровных лошадей, и маленькая армия слуг, — они действительно помогли Фаэрстоуну укрепить свои связи с Фордом.

- *Ценности.* Менеджеры зачастую делают ставку на четко определенный набор ценностей или общепринятых норм, которые объединяют и вдохновляют коллектив⁴³. Четко определенные ценности могут укрепить как лояльность работников, так и отношения с теми клиентами, которые разделяют идеологию данной фирмы. Эти корпоративные ценности могут быть и традиционными, как скромность Лауры Эшли или домашнее веселье Уолта Диснея, и в какой-то степени уникальными, как пестрые изделия

фирмы Prada или тренажеры Crunch. Независимо от того, что они делают, компании с четко определенными ценностями всегда могут привлечь родственников по духу клиентов и работников. Харвей Фаэрстоун сделал упор на таких корпоративных ценностях, которые превращали отношения внутри фирмы в «семейные». В эпоху разгара рабочего движения Фаэрстоун культивировал «отеческое» отношение к своим работникам. В 1916 г. он за счет фирмы создал так называемый Парк Фаэрстоун — жилой массив из 1000 коттеджей, которые сдавались недорого работникам компании. В этом же году он ввел восьмичасовой рабочий день для всех работников своей фирмы.

Определяющие стереотипы могут принести выгоды, которые перевесят издержки от потери корпоративной гибкости, что вполне подходит к случаю фирмы Firestone. Как только Форд добился господства на рынке, его компания потянула за собой и основных поставщиков, включая Firestone. Капиталовложения в технологические процессы позволили Firestone удержаться в фарватере стремительного технологического прогресса, значительно опередив многие компании, вошедшие в шинную индустрию одновременно с ней⁴⁴. В то же время «семейные ценности» помогли компании привлечь и удержать наиболее талантливых рабочих и служащих, которые были в большом дефиците на перенапряженном рынке труда Акрона.

Определяющие решения Харвея Фаэрстоуна принесли ему хорошие дивиденды в 20-х годах, когда шинный бум пошел на спад. К середине десятилетия поток предпринимателей, входящих в шинную индустрию, превратился в узенький ручеек, в то время как ручеек покидающих бизнес фирм превратился в широкую реку (рис. 1-1). Общее количество производителей шин резко снизилось: если в 1922 г. их было 274, то к 1937 г. осталось их чуть более 50. Однако Firestone вышла из горнила кризиса в 1935 г. третьим по величине производителем шин и шестидесятым по величине промышленным предприятием США.

Укрепляющие стереотипы

Менеджеры продолжают принимать решения, конечно, и после того, как их компания минует период становления. Но эти решения уже не являются для компании определяющими. Скорее, они направлены на под-

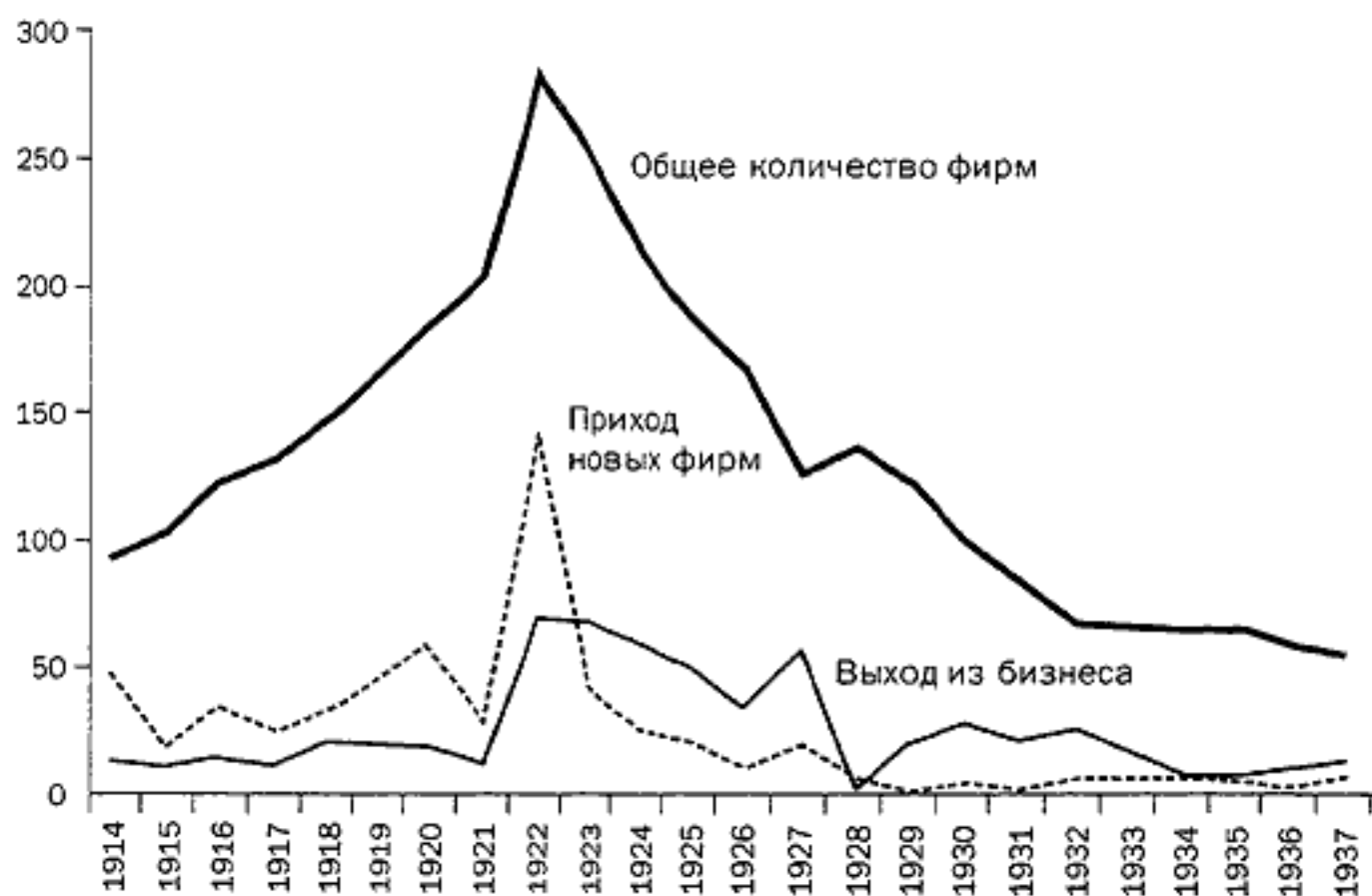


Рис. 1-1. Приток и отток компаний в шинной промышленности США 1914–1937 гг

Источник Donald N Sull «From Community of Innovation to Community of Inertia: The Rise and Fall of the Akron Tire Cluster» working paper 01-025 Harvard Business School, Boston 2001 table 2 Данные ин-терполированы по 1919 и 1933 гг

держание существующей организационной структуры, которая к этому времени сама по себе начинает оказывать формирующее влияние на мышление менеджеров. Типичными примерами укрепляющих управленческих стереотипов являются согласование бюджета, разработка рабочих заданий, предоставление клиентских гарантий и инвестирование — эти действия занимают большую часть повседневного управленческого процесса на стабильно функционирующем предприятии. Укрепляющий характер могут носить как неординарные шаги, например крупные инвестиции или смелые публичные обещания, так и незаметные рутинные мероприятия, развивающие прошлые достижения фирмы. Спустя некоторое время эти действия начинают напоминать следы от колес, оставленные множеством повозок на грязной дороге. Колеса каждой следующей повозки попадают в уже проложенные колеи и только углубляют их.

Менеджеры принимают такие решения не без оснований. Например, начальные капиталовложения в научно-исследовательскую работу снижают возможный риск и издержки от приобретения существующей, неспециализированной технологии. Гораздо проще развивать установившиеся партнерские отношения, чем строить новые с нуля. Дешевле поддерживать имеющуюся клиентуру, чем привлекать новую. То же отно-

сится и к кадровым решениям. Корректировка уже имеющейся стратегической схемы требует гораздо меньших усилий, чем полный пересмотр концепции фирмы — зачем, как говорится, вновь изобретать колесо? Развитие текущих процессов гораздо менее разрушительно, чем их перестройка.

После смерти Харвея Фаэрстоуна в 1938 г. его последователи приняли ряд решений, которые укрепили наследие основателя. Компания была укрупнена за счет поставщиков деталей и сырья, в числе прочего была приобретена каучуковая плантация в миллион акров на территории Либерии. Последователи Фаэрстоуна произвели и дальнейшее укрупнение, присоединив специализированную розничную сеть, построили несколько новых заводов на базе уже освоенных технологических процессов, а также привлекли новых менеджеров, разделявших ценности компании, и дали им возможность сделать карьеру. К началу 70-х годов все высшее руководство Firestone состояло из людей, начинавших свою карьеру именно в этой компании, причем две трети из них были уроженцами Акрона, а одна треть — потомками людей, когда-то работавших в этой же компании. Этих менеджеров называли «прорезиненными». Узлы, связывавшие компании Firestone и Ford, укрепились еще сильнее, после того как внучка Харвея Фаэрстоуна вышла замуж за Вильяма Клэя Форда, в то время крупнейшего акционера компании Ford.

Если бы дух Харвея Фаэрстоуна посетил Акрон в конце 60-х, он нашел бы очень мало изменений. В период слияний 60-х годов, когда другие компании приобретали неродственные предприятия, компания Харвея Фаэрстоуна не следовала моде и осталась верна шинному бизнесу, расширив сферу деятельности лишь за счет таких сфер, как производство стальных колес. Шины Firestone изготавливались на основе все той же базовой конструкции, которая была разработана еще при жизни основателя фирмы, их пробег все так же равнялся примерно 20 000 милям, а производство базировалось практически на той же технологии, возраст которой составлял к тому времени несколько десятилетий. Крупнейшим клиентом оставалась компания Ford.

Стабильность формулы успеха может обеспечить компании эффективность и слаженность работы, которые, в свою очередь, помогают ей успешно конкурировать в стабильной окружающей среде. Однако, когда конкурентная обстановка резко меняется, сильные стороны компании могут стать слабостями, а ценности — обузой. Это и случилось с Firestone, когда компания Michelin вывела на американский рынок шины радиаль-

ного типа. Такие шины превосходили шины, сделанные по традиционной технологии (известные как шины с диагональным кордом), практически по всем показателям, значимым для потребителей: срок службы был вдвое длиннее, они были более надежны в эксплуатации и повышали экономию топлива в среднем на 5–10%.

Еще в 1955 г., когда Франсуа Мишлен получил контроль над семейной фирмой, он решил использовать лидерство фирмы в радиальной технологии для достижения господства на рынке. В течение 60-х годов Michelin агрессивно расширяла свои производственные мощности в Европе и в конце концов увеличила долю радиальных шин на европейском рынке с менее чем 10 до почти 75%. Успешное наступление Michelin спровоцировало массовый выход из бизнеса и объединение оставшихся производителей шин в Германии, Австрии, Англии и Италии. К началу 70-х Michelin стала бесспорным лидером европейского шинного рынка.

Firestone могла наблюдать «из первого ряда», как Michelin разделяется со своими европейскими конкурентами. Firestone десятилетиями успешно конкурировала с ней на европейском рынке и входила в десятку крупнейших производителей шин Европы. Действие стало перемещаться на территорию Firestone в середине 60-х годов, когда Michelin начала поставлять радиальные шины для компании Sears и объявила о планах строительства завода в Северной Америке, когда новые шины от Michelin были установлены на Lincoln Continental.

Менеджеры Firestone видели, как завоевывают рынок радиальные шины. Более того, этого нельзя было не заметить. Менеджеры Firestone отреагировали быстро и агрессивно. Их отклик, однако, не выходил за рамки устоявшихся стратегических и организационных схем, ценностных и ресурсных традиций. Firestone, как и другие американские производители шин, внесла частичные изменения в традиционную конструкцию, однако подала эти изменения как альтернативу радиальной технологии. Эта модификация (получившая название диагонально-опоясанной) поначалу отвоевала часть рынка благодаря агрессивной рекламе, которая обещала невероятные эксплуатационные преимущества. Однако продажи пошли на спад, как только потребители поняли, что в сущности эта модификация ничем не отличается от старых (изменения рыночных долей показаны на рис. 1-2).

Таким образом, попытка Акрона притупить возрастающий интерес Детройта (столица автомобильной промышленности США — *Пер.*) к радиальным шинам провалилась. В 1972 г. компания Ford объявила о сво-

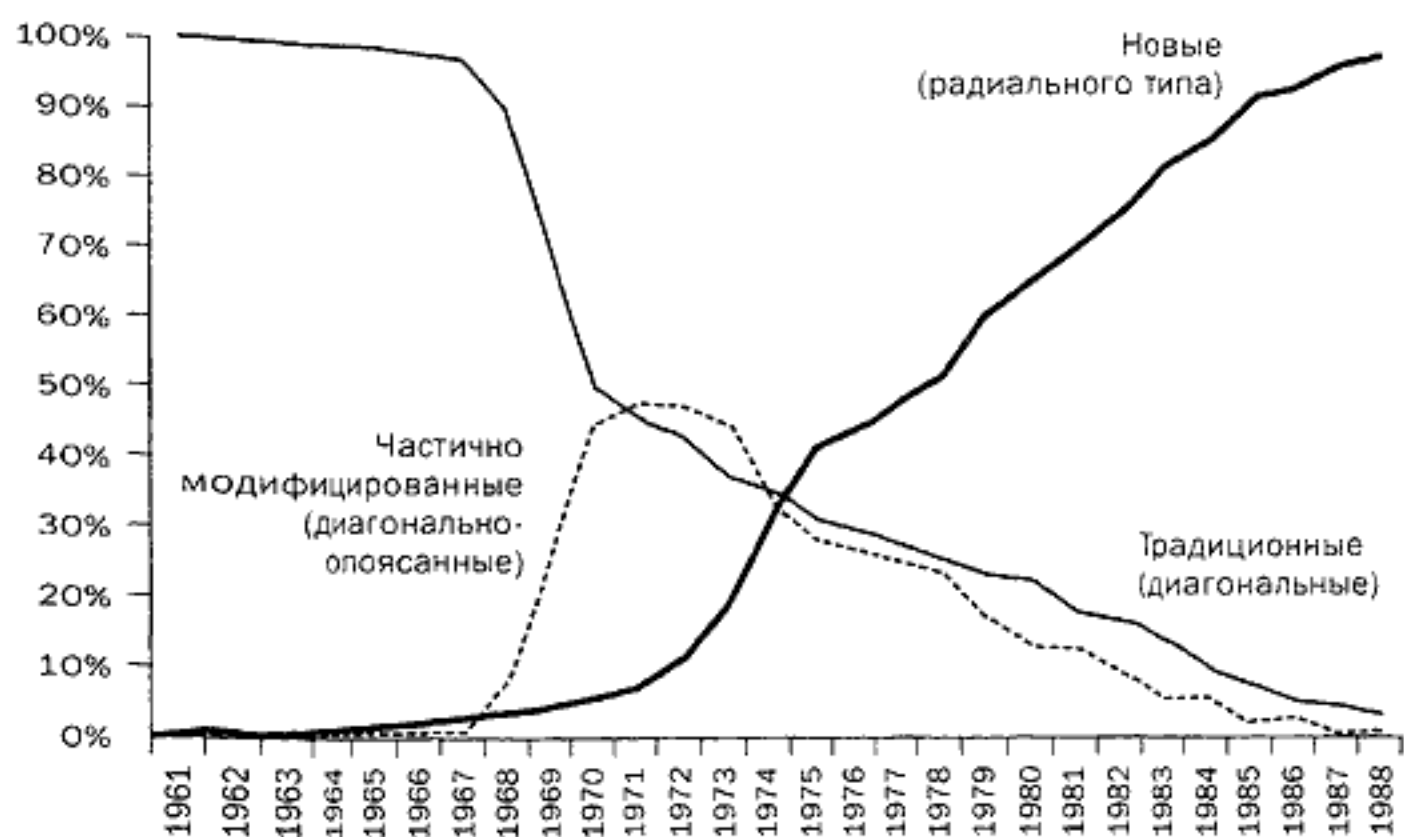


Рис. 1-2. Рыночные доли различных модификаций шин 1961–1988 гг.

Источник: Donald N. Sull, «The Dynamics of Standing Still: Firestone Tire & Rubber and the Radial Revolution», *Business History Review* 73, №3 (1999) 430–464.

ем намерении укомплектовать все свои модели радиальными шинами. General Motors быстро последовала этому примеру. Менеджеры Firestone оперативно отреагировали на запрос Ford и приняли решение построить новый завод специально для производства шин радиального типа. При этом для производства новых шин они решили использовать старый технологический процесс, внося в него минимальные изменения. Это решение позволило Firestone быстро нарастить объем производства, но оно же, видимо, и послужило причиной ухудшения качества шин, производимых компанией. В 1978 г. Firestone добровольно сняла с продажи 8,7 млн. шин модели «Firestone 500» на общую сумму в 150 млн. долл. с учетом налогов — это было крупнейшее снятие с продажи потребительского товара на рынке США того времени⁴⁵.

Хотя менеджеры Firestone произвели капиталовложения в новые производственные мощности, они не стали закрывать заводы, производившие диагональные шины, хотя инвестирование в радиальные шины автоматически делало диагональные шины устаревшими. Арифметика тут проста. Радиальные шины служили вдвое дольше, чем диагональные, на смену которым они пришли. Следовательно, потребители нуждались в приобретении шин нового типа примерно вдвое реже, чем раньше. Это означало, что шинная промышленность должна была сократить произ-

водственные мощности. В конце концов американским производителям шин пришлось закрыть 29 заводов из 57, действовавших на территории США к тому моменту, как Michelin начала свое вторжение на этот рынок. Руководители же Firestone явно не покрыли долю своей фирмы по части закрытия заводов. Несмотря на то что доля компании на рынке США составляла 24%, менеджеры компании закрыли только один завод, но только после того, как были сделаны крупные инвестиции в новую технологию. Стоимость содержания убыточных заводов явно превышала расходы по списанию партии «Firestone 500».

Эти дорогостоящие проволочки объясняются приверженностью компании «семейным ценностям». Менеджеры компании противостояли требованиям инвесторов и правления закрыть большее число заводов, объясняя это защитой интересов работников и общественных организаций. В своих обращениях к акционерам генеральный директор компании постоянно ссылаясь на работников как на часть «всемирной семьи Firestone» и призывал инвесторов проявить терпение, пока менеджеры компании попытаются достичь повышения прибылей без массовых увольнений.

Терпение акционеров в конце концов иссякло. На собрание акционеров в 1979 г. пришло более семисот разгневанных вкладчиков, и наиболее радикально настроенные из них требовали увольнения высшего руководства компании, ликвидации самой компании и распределения доходов в пользу ее владельцев. Не прошло и года, как «прорезиненного» генерального директора сменил человек со стороны. «Новая метла» начала с коренной реструктуризации, которая и спасла компанию от банкротства. В 1988 г. Firestone перешла в собственность японской шинной компании Bridgestone, но на этом беды Firestone еще не закончились. В 2000 г. фабричная марка Firestone оказалась втянутой в конфликт (получивший широкую огласку) с давним партнером Ford по поводу шин, которыми был укомплектован Ford Explorer. На следующий год руководители Bridgestone/Firestone разорвали связи с Ford после почти столетнего сотрудничества.

Смена стереотипов

Пример Goodyear Tire & Rubber Company можно назвать полной противоположностью Firestone. Как и Харвей Фаэрстоун, основатели Goodyear ограничили область деятельности своей компании производством автомобильных шин. Штаб-квартиры обеих компаний находились

в Акроне. Основатели Goodyear в свое время установили тесные контакты с В. Дюраном, генеральным директором General Motors (GM), базировавшейся в Детройте, которая впоследствии установила шины Goodyear на всех своих моделях. Менеджеры Goodyear тоже придерживались принципов патернализма в корпоративных отношениях. Они построили жилой массив для 2000 работников компании, названный Холмы Гудиер, и внесли большой вклад в дело обеспечения охраны труда, отдыха и обучения персонала. Этот управленческий подход принес плоды, и к 1916 г. Goodyear стала ведущей шинной компанией США.

Как и их коллеги из Firestone, менеджеры Goodyear предпринимали действия, направленные на укрепление традиционного курса развития компании: они дублировали старые производственные схемы на новых заводах, включали в состав компании источники сырья и розничные сети и тратили большие средства на общественные нужды Акрона. К началу 70-х годов Goodyear и Firestone выглядели как близнецы, будучи соответственно первыми и вторыми на шинном рынке США. Высшее руководство Goodyear тоже состояло из «прорезиненных» людей. Две трети руководителей Goodyear начинали свою карьеру в этой же компании, половина вышла из американского шинного бизнеса, а одна треть (включая генерального директора) были еще и уроженцами Акрона.

Как и их коллеги из Firestone, менеджеры Goodyear сначала тоже были захвачены врасплох появлением радиальных шин. Goodyear приняла самое активное участие в продвижении злополучных диагонально-опоясанных шин в качестве альтернативы радиальным. Но потом пути компаний разошлись. В 1972 г. президентом компании Goodyear был назначен Шарль Пильо. На протяжении почти всей карьеры Пильо был сотрудником международного отдела Goodyear и, помимо прочего, проработал три года в Англии, где был живым свидетелем прорыва Michelin на местный рынок. Приняв бразды правления, Пильо объявил о своем стремлении перехватить мировое лидерство в производстве радиальных шин.

Сначала Пильо пришлось преодолеть сопротивление внутри компании. Когда исследовательский отдел компании не смог представить достаточных обоснований для крупных инвестиций в радиальную технологию, новый генеральный директор разъяснил, что расчеты были некорректны, так как были основаны на данных его европейского опыта, и поручил ученым их пересмотреть. Далее Пильо не стал полагаться на старый производственный процесс и создал специальные технические

группы для поиска наилучшей из имевшихся в мире производственных схем, с тем чтобы просто приобрести ее. Менеджеры Goodyear отказались и от старой технологии. Goodyear закрыла свой первый шинный завод в 1975 г., на три года раньше, чем это сделала Firestone, а затем закрыла и остальные заводы, прежде чем они принесли крупные убытки. Впоследствии компания успешно отстояла свое лидерство на общемировом шинном рынке.

* * *

Повторим центральный тезис данной главы — управленческие стереотипы имеют определенный жизненный цикл. *Определяющие стереотипы* в отношении стратегических схем, ресурсов, организационных процессов, взаимоотношений и ценностей могут принести компании первоначальный успех и определить характер ее развития на долгие годы. Последующие решения базируются на достигнутом статус-кво и, по сути, укрепляют его. *Укрепляющие стереотипы* не дают компании сойти с заданного курса, и менеджерам приходится прикладывать усилия, чтобы перестроиться в соответствии с изменениями в окружающей среде. История Goodyear доказывает, однако, что управленческие стереотипы не обязательно имеют фатальный характер. Менеджеры могут произвести *смену стереотипов*, с тем чтобы дать своей компании возможность адаптироваться к изменениям в конкурентной обстановке.

Ловушка активной инертности

Конечно, соблазнительно отбросить эпизод с Firestone как артефакт прошедшей эпохи. Но на самом деле этот эпизод иллюстрирует довольно типичный случай, часто повторяющийся в истории бизнеса. Выглядит это так: компания, достигшая успеха, сталкивается с резкими переменами в окружающей обстановке. Высшее руководство компании с тревогой наблюдает, как падает оборот и прибыль, как компанию покидают талантливые работники и резко снижается ее рыночная капитализация. В некоторых случаях (пример — история с Goodyear) компания все-таки возрождается после периода застоя, но многие фирмы, как и Firestone, уже не могут вернуть былого могущества. Они продолжают прозябать в тени собственной былой славы или в качестве подразделений своих конкурентов. Достаточно взглянуть на компьютерную отрасль: только IBM удалось вернуть былое могущество на фоне целого ряда компаний, поднявшихся в свое время столь же высоко, — Digital Equipment Corporation, Data General и Wang Laboratories.

Что такое активная инертность?

Почему же успешные компании приходят в упадок? Иногда они «спотыкаются» от неожиданного сильного толчка, как это случилось с индустрией туризма после террористических актов в сентябре 2001 г.¹ Такие непредвиденные удары можно сравнить с падением метеоритов в слу-

чае биологической эволюции — они падают совершенно неожиданно, но могут привести к вымиранию целого вида. И никакие самые лучшие инструменты прогнозирования никогда не смогут предсказать такие явления.

Непредвиденные удары, конечно, ужасны, но подобное случается сравнительно редко, по крайней мере с теми компаниями, которых я упоминаю в своем исследовании. Более же прозаические перемены в обстановке происходят постепенно, менеджеры вполне могут их предвидеть и, как правило, действительно видят их приближение. *Так почему же менеджерам не удастся эффективно реагировать на эти перемены, тем более, что они их предвидят?* Может, они впадают в оцепенение, как олени, ослепленные светом фар приближающегося автомобиля? Вряд ли. Такое объяснение не соответствует фактам. Исследовав десятки «закатившихся звезд», я нашел, что менеджеры этих компаний были:

- *предусмотрительными и методичными*: руководители компаний все без исключений предвидели перемены и часто даже заказывали дорогостоящие исследования консультантам по менеджменту с тем, чтобы получить более детальное представление о них;
- *активными и преданными делу*: они часто посвящали работе больше времени, чем их коллеги в других компаниях, которые, тем не менее, действовали на рынке более эффективно;
- *знающими и талантливыми*: это, как правило, были те самые менеджеры, которые и привели компании к успеху в прошлом.

Если же толковые менеджеры предвидят перемены и оперативно реагируют на них, то почему же их действия не приводят к успеху? Действительно, менеджеры реагируют быстро, активно, но *неэффективно* — причиной тому служит многое, начиная от самоуверенности и кончая недостатком ресурсов. Мое исследование, однако, вскрывает и другую причину. Менеджеры попадают в ловушку собственного успеха, которую я называю *активной инертностью*, т. е. стремятся реагировать на радикальные перемены не изменениями своего поведения, а активизацией действий, которые приводили к успеху в прошлом². Другими словами, хотя мир вокруг них меняется, они реагируют так, словно все идет по-прежнему. Вспомним реакцию Firestone на появление радиальных шин: менеджеры начали модернизировать существовавшую технологию, стали изготавливать новые шины на старом оборудовании и про-

должали поддерживать избыточные производственные мощности. Такие мероприятия хорошо помогали компании в прошлом, но оказались губительны при появлении абсолютно новой технологии. Конечно, перемены могут произойти и в других сферах, а не только в области технологий: например, в законодательстве, во вкусах потребителей или в конкурентной обстановке.

Менеджеры часто путают инертность с бездействием, т. е. с таким поведением, при котором организация развивается медленнее, чем окружающая среда, или вообще впадает в оцепенение, как олень, замерший в свете фар³. Но такое случается редко. Более подходящий образ — это автомобиль, застрявший в колее: менеджеры давят на газ до отказа, но автомобиль только увязает еще глубже. Слово «активная» подчеркивает, что руководители редко впадают в ступор перед лицом перемен: наоборот, они активизируются и применяют методы, хорошо зарекомендовавшие себя на практике, но, к сожалению, неэффективные в изменившейся ситуации. Что же завлекает компании в ловушку активной инертности? Далее в этой главе мы подробнее рассмотрим возможности создания такой ситуации.

«Застывание» формулы успеха

Активная инертность — «дитя» определяющих стереотипов компании, т. е. тех самых действий, которые позволили компании достичь первоначального успеха. Создавая определяющие стереотипы, менеджеры могут следовать некоему грандиозному замыслу, а могут просто принимать оперативные решения, пользуясь неожиданно появившейся благоприятной возможностью или решая неотложные задачи. В любом случае комплекс определяющих решений со временем цементируется и образует то, что я называю *формулой успеха* компании: комбинацию присущих именно этой компании стратегических схем, ресурсов, организационных процессов, взаимоотношений и ценностей, которая и определяет все последующие управленческие действия (в примере 2-1 показано, как теория формулы успеха соотносится с другими родственными теориями; см. также рис. 2-1). Наличие определенной формулы успеха дает много преимуществ, но главное — способствует концентрации усилий работников и тем самым повышает эффективность их работы. Согласованность действий не позволяет работникам тратить лишнюю энергию на

Двойственный характер управленческих стереотипов и их жизненный цикл

Понятие формулы успеха, как и модель жизненного цикла управленческих стереотипов, базируется на теории структуры, предложенной английским социологом Энтони Гидденсом⁴. Гидденс обращается к фундаментальной проблеме социологии: как можно примирить наличие долговременных структур, сдерживающих наши действия, с тем фактом, что мы сами создаем, укрепляем и иногда меняем эти структуры? Чтобы разрешить эту проблему, Гидденс вводит понятие двойственности структуры. По теории Гидденса, люди создают и укрепляют долговременные социальные структуры посредством собственных действий. А эти структуры, в свою очередь, накладывают ограничения на дальнейшие действия людей. Принцип двойственности подчеркивает, что всякая структура — двойственна. Структура образуется через посредство действий своих субъектов и сдерживает их же свободу действий⁵. Гидденс показывает, что структуру удобнее рассматривать как некий процесс, нежели как вещь, существующую в данном конкретном месте. Для описания этого процесса он использует термин *структурообразование*.

Теорию структурообразования можно рассматривать как важный концептуальный блок нашей модели. Идея долговременной структуры как результата наших действий, их же и ограничивающая, является центральной в модели жизненного цикла управленческих стереотипов. Однако я использую вместо термина «структура» термин *формула успеха*, так как менеджеры часто путают понятие *структуры* с понятием организационной схемы⁶. Взаимоотношения взаимной отчетности между отдельными хозяйственными единицами действительно являются компонентом формулы успеха, попадающим в категорию взаимоотношений. Формула успеха, однако, гораздо более широкое понятие, включающее комплекс корпо-

второстепенные проблемы. Наличие централизованной организационной схемы и четко выстроенных линий отчетности способствует росту компании по мере роста ее доходов. Отточенная формула успеха может помочь компании выделиться из множества.

Когда компания достигает с помощью этих факторов первоначального успеха, ей становится легче привлекать клиентов, работников, инвесторов и... подражателей. Такая позитивная обратная связь поддерживает уверенность менеджеров в том, что они должны и дальше укреп-

ративных ресурсов, стратегических схем, процессов, взаимоотношений и определяющих ценностей, которые воспроизводятся во времени и пространстве. Теоретики организационной стратегии используют множество разных терминов для обозначения сходных понятий: например, *глубокая структура, институт, архетип* или *организационный квант*⁷. К сожалению, ни один из этих терминов не отражает концепцию формулы успеха во всей ее полноте. Чтобы избежать путаницы, я использую словосочетание *формула успеха* как отдельный термин.

По определению Гидденса, всякая структура основывается на наборе регулирующих норм и ресурсов. Но это слишком абстрактные категории, и даже сами ученые не в силах точно сформулировать, что эти категории подразумевают на практике⁸. В то же время понятие формулы успеха включает в себя пять вполне определенных компонентов: установившиеся стратегические схемы, организационные процессы, ресурсы (в том числе бренд, технологию и специализированное оборудование), взаимоотношения и ценности. Эти пять категорий выкристаллизовались в процессе интерпретации данных, сопровождавшемся изучением существующей теоретической литературы по проблеме управленческих решений и инертности⁹. Эти категории имеют соответствующее теоретическое обоснование и, в свою очередь, хорошо объясняют факты. Они выбраны мною еще и потому, что их сущность доступна интуитивному пониманию менеджеров.

Теория структурообразования утверждает, что люди могут сами формировать структуры. Ученые, опирающиеся на эту теорию, склонны преуменьшать, однако, способность людей изменять существующие структуры¹⁰. Модель же жизненного цикла управленческих стереотипов выводит индивидуальные действия на первый план, подчеркивая роль управленческих решений и при этом не оставляя без внимания их влияние на последующие управленческие действия. Делая упор на понятии управленческих стереотипов, легче понять, каким образом структуры приобретают определяющее значение (определяющие стереотипы), почему они устойчивы во времени (укрепляющие стереотипы) и как люди могут при необходимости их сменить (смена стереотипов).

лять формулу успеха путем дополнительных инвестиций. Со временем они вообще перестают задумываться о возможных альтернативах и начинают относиться к ней как к данности¹¹. Отдельные компоненты формулы успеха все меньше поддаются изменениям: стратегические схемы превращаются в шоры, ресурсы становятся обузой, организационные процессы превращаются в шаблоны, взаимоотношения — в оковы, а ценности — в догмы. Связи между этими компонентами также «застывают».

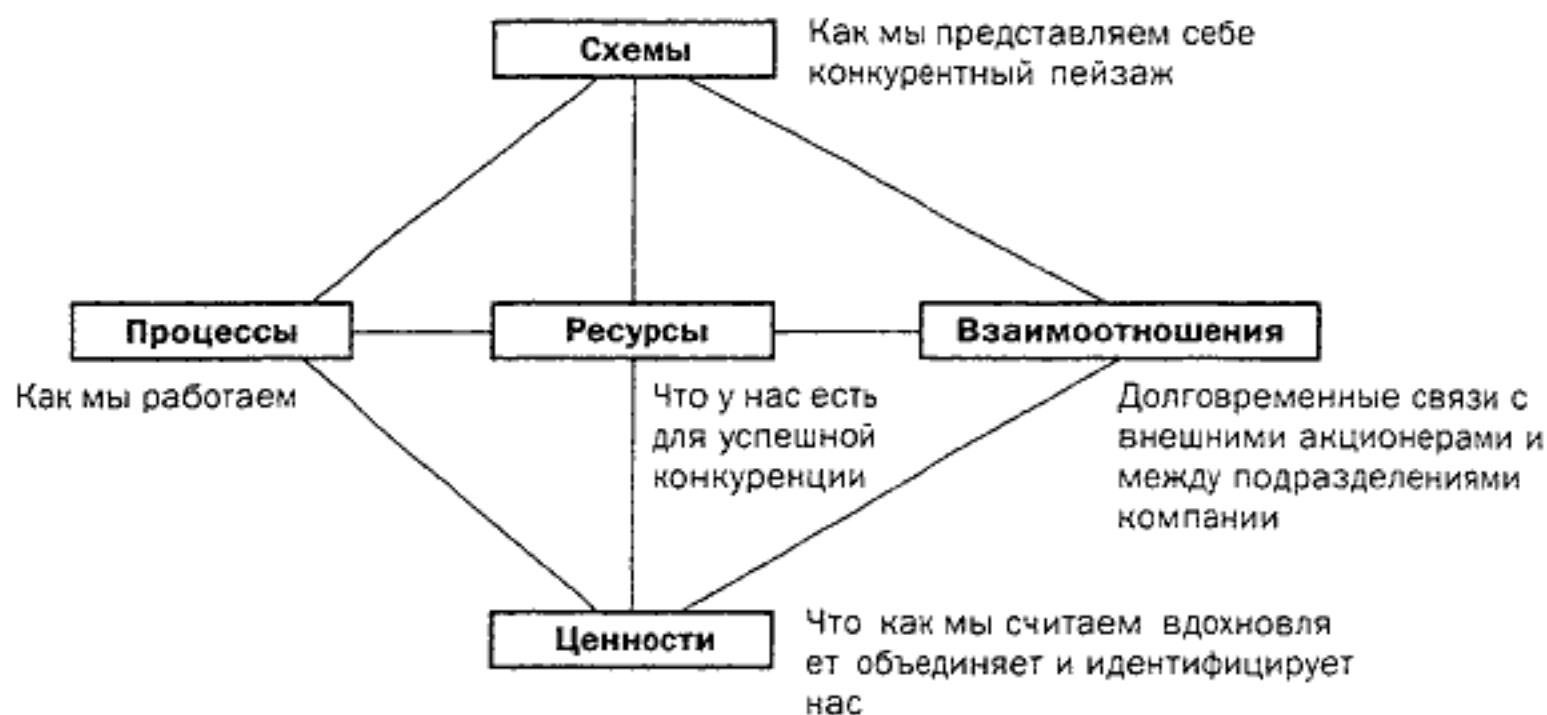


Рис. 2-1. Формула успеха компании

Четко определив свою формулу успеха, компания начинает привлекать и поощрять карьерный рост тех работников, которые поддерживают эту стабильность, а не потенциальных смутьянов. Географическая концентрация отдельных отраслей, например производства шин в Акроне, автомобилестроения — в Детройте, издательств — в Нью-Йорке, а интернет-компаний — в Кремниевой долине, повышает вероятность того, что фирмы-аналоги будут воспроизводить сходные формулы успеха, тем самым способствуя дальнейшей концентрации. Все последующие управленческие решения по сути направлены на укрепление проверенной временем формулы успеха.

Установившаяся формула приносит компании пользу до тех пор, пока конкурентные, технологические и законодательные условия сохраняются неизменными. Однако, как только эти условия меняются, может возникнуть несоответствие между требованиями времени и догмами традиционной формулы успеха. Менеджеры видят возникшую брешь и пытаются ее ликвидировать принятием активных мер. Но застывшая формула успеха сама направляет все их усилия по наезженной колее. И чем больше они стараются, тем шире становится эта брешь. В результате компания впадает в состояние активной инертности. Весь этот процесс схематически изображен на рис. 2-2.

Далее в этой главе я более детально обрисую, как первоначальная формула успеха «застывает» и приводит компанию в состояние активной инертности. Для ясности я проанализирую этот процесс отдельно в рам-

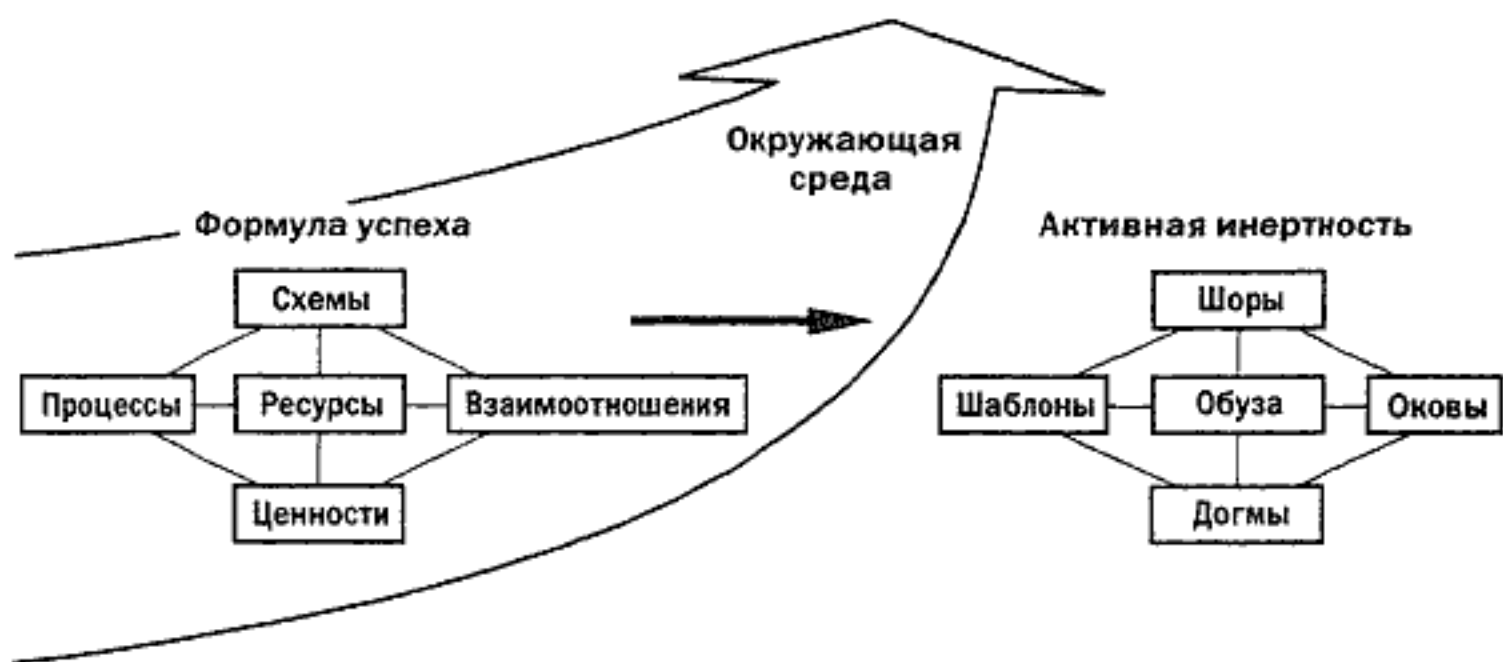


Рис. 2-2. Ловушка активной инертности

как каждого компонента формулы успеха: рассмотрю, например, как стратегические схемы превращаются в шоры и т. д. На практике даже два компонента могут сдерживать развитие компании.

Стратегические схемы превращаются в шоры

Как мы помним, стратегические схемы — это мысленные конструкции, отображающие представление менеджеров и работников компании об окружающей конкурентной обстановке¹². Эти модели — ответы на ключевые стратегические вопросы, в частности: Каким бизнесом мы занимаемся? Кто наши самые опасные конкуренты? Стратегические схемы фокусируют соответствующие представления менеджеров и помогают им отличать важную информацию от второстепенной и решать, соответствуют ли новые данные их представлениям об общей ситуации. Таким образом, с одной стороны, эти схемы фокусируют поле зрения менеджеров, а с другой — ограничивают его. Постоянно притягивая внимание менеджеров к одним и тем же аспектам бизнеса, стратегические схемы тем самым ставят определенные рамки, и в результате менеджеры теряют способность видеть новые возможности и опасности, которые появляются на периферии. По мере того как стратегические схемы становятся все более ригидными, менеджеры все сильнее склонны втиски-

вать любую новую информацию в рамки существующих мысленных моделей или вовсе игнорировать ее.

Рассмотрим случай с National Westminster Bank of England, который возник в результате слияния двух старых британских банков в 1970 г.¹³ National Westminster располагал сетью розничных банков по всей Великобритании и очень немногими представительствами за рубежом. Высшее руководство вновь образованного банка придерживалось следующих четко определенных стратегических установок:

- чем крупнее сеть, тем легче ей конкурировать с более крупными сетями;
- рынок розничных банковских услуг находится в застое, и дальнейший рост требует диверсификации;
- Объединенное Королевство переживает необратимый упадок, поэтому возможности развития следует искать за его пределами;
- основной конкурент — это банк Barclay's PLC.

Менеджеры банка упорно следовали этим заповедям на протяжении 70-х и начала 80-х годов. Банк открыл филиалы во Франции, Германии, Испании и в других европейских странах; вышел на рынок США за счет крупного приобретения в 1979 г.; начал проводить операции в дальневосточном регионе и в СССР. На внутреннем рынке он тоже стал оказывать новые виды финансовых услуг, включая ипотечное кредитование, и расширил спектр инвестиционных предложений.

Усилия National Westminster окупались к 1988 г., когда размер его активов превзошел размер активов банка Barclay's. Внешние наблюдатели превозносили менеджеров National Westminster за смелые решения, приведшие к успеху. Но в это же время в стратегических схемах банка наметились трещины. Уменьшение государственного регулирования в банковской сфере Англии в середине 80-х годов (известное как «Большой взрыв») повысило конкуренцию на рынке финансовых услуг. Руководители National Westminster откликнулись на перемены в государственном регулировании ускорением диверсификации по линии инвестиционной деятельности. Но их действия оказались не столь успешными, как ранее, а в связи с одной из инвестиционных сделок кое-кому из высшего менеджмента банка были предъявлены уголовные обвинения. Тем временем, конкуренция росла и на рынке США, и в Европе.

В этих условиях некоторые из главных соперников National Westminster, в частности Lloyds TSB Group PLC, начали списывать убытки зарубежных филиалов и диверсифицировать деятельность в пользу внутреннего розничного бизнеса. Однако менеджеры National Westminster оставались верными своим стратегическим схемам и продолжали повышать ставки. В 1988 г. компания приобрела американский First Jersey Bank в надежде увеличить свою долю на рынке США, но в результате понесла убытки в размере 350 млн. долл. Несмотря на явные провалы в инвестиционной деятельности, National Westminster продолжал приобретать инвестиционные банки.

90-е годы оказались особенно тяжелыми для National Westminster (переименованного в 1995 г. в NatWest Group). В 1995 г. критики разнесли менеджеров банка в пух и прах за затяжку с прекращением деятельности в США. В 1997 г. Barclay's вернул себе лидерство по размеру активов и перегнал NatWest в рентабельности. Наконец, в 2000 г. Royal Bank of Scotland приобрел NatWest путем враждебного поглощения.

Когда стратегические схемы превращаются в шоры, люди начинают вести «войну до победного конца». Эта тенденция хорошо описана военными историками. Достаточно взглянуть на эволюцию французской военной доктрины на протяжении последнего столетия¹⁴. Перед Первой мировой войной военная стратегия Франции нашла свое отражение во фразе *offensive a outrance* (буквально «наступление до конца»), т. е. победа в сражении рассматривалась как дело чести. По этой логике, победа должна была доставаться тому, кто проявит больше *cran*, т. е. «волю к победе». Однако же на протяжении всех военных лет эшелонированная оборона немцев легко останавливала атаки французских войск. Так французским военачальникам пришлось усвоить довольно дорогой урок — что безрассудные атаки редко когда могут прорвать эшелонированную оборону, и впоследствии они приняли оборонительную доктрину, нашедшую воплощение в так называемой линии Мажино — полосе тяжелых укреплений длиной 150 миль, рассчитанной на сдерживание будущих немецких наступлений. Вновь зациклившись, но теперь уже на оборонительной стратегии, французские военные лидеры игнорировали критику таких умелых военачальников, как Шарль де Голль, который доказывал, что постоянные укрепления будут неэффективны против новой мобильной артиллерии немцев. В результате Германия, применив стратегию блицкрига — наступление с поддержкой танков и авиации, — легко преодолела французскую оборону.

Ресурсы превращаются в обузу

Согласно нашему определению, ресурсы включают как материальные активы, например заводы и оборудование, так и нематериальные, такие, как торговые марки и технологии. Ресурсы определяют курс развития компании, особенно ресурсы долговременные, специализированные и неликвидные. Компания, обладающая ценными ресурсами, может получать от их использования постоянную прибыль, так же как помещик, получающий ренту за использование строений, которыми он владеет.

Однако изменения в конкурентной обстановке могут обесценить имеющиеся ресурсы. Например, крупные авиакомпании США — United, Delta и American — традиционно конкурировали в области создания систем транзитных перевозок пассажиров. Однако изменение системы государственного регулирования этого сектора рынка открыло дорогу новым перевозчикам, которые стали предлагать более дешевые прямые рейсы на наиболее загруженных маршрутах. В результате такие авиакомпании, как Southwest, JetBlue, EasyJet и Ryan Air, перехватили большую долю рынка у крупных авиакомпаний на загруженных маршрутах и спровоцировали падение цен, в свою очередь приведшее к изменению оценочной стоимости транзитных аэроузлов. В результате в сентябре 2002 г. рыночная капитализация компании Southwest Airlines превысила совокупную стоимость шести своих крупнейших конкурентов¹⁵.

При смене обстановки существующие ресурсы компании могут стать одной из причин развития состояния активной инертности. Менеджеры не решаются перераспределить ресурсы, опасаясь снижения общей прибыли. Отказ же от традиционной ресурсной базы вообще поставит компанию перед необходимостью начинать с нуля, даже позади новичков, у которых есть «преимущество первого хода». Наконец, ресурсная база часто является основой для формирования стратегических схем компании, ее организационных процессов, взаимоотношений и ценностей именно в аспекте активной инертности.

Взглянем на историю IBM Corporation¹⁶. Основанная в 1911 г., она достигла доминирующего положения в отрасли к 1964 г., когда выпустила в свет линейку 360-х универсальных ЭВМ. Эти сверхмощные машины можно было продавать по более дорогой цене: все напоминало стратегию General Motors по пересадке автомобилистов с «бьюика» на «кадиллак». Председатель правления IBM Томас Уотсон-младший сделал ставку на новые компьютеры, вложив в их производство ни много

ни мало 5 млрд. долл. (крупнейшая частная инвестиция на тот момент) и тем самым сделав всю остальную номенклатуру продукции IBM устаревшей. Ставка окупилась. К концу 60-х годов IBM стала самой прибыльной компанией мира и захватила большую часть компьютерного рынка США.

Капиталовложения были сделаны в комплекс ресурсов, делавших компанию неуязвимой для конкуренции. Вместо того чтобы просто собирать компьютеры из готовых деталей и продавать их, как раньше, IBM построила пять специализированных заводов, производивших детали для ЭВМ. Компания также потратила 500 млн. долл. на научно-исследовательские разработки в области аппаратных средств и программного обеспечения для нового поколения ЭВМ. В течение последующих десятилетий компания инвестировала еще несколько миллиардов долларов в НИОКР и производственные мощности по изготовлению и модернизации компьютеров. Эти вложения еще больше укрепили положение IBM на рынке универсальных ЭВМ.

Огромные капиталовложения IBM в технологические и производственные ресурсы оказали формирующее воздействие и на другие элементы формулы успеха компании. До выпуска 360-х она выступала как маркетинговая фирма, решавшая текущие проблемы потребителей. После запуска новой линии компьютеров и менеджеры, и работники IBM стали видеть в компании именно производителя «больших железяк»*, поскольку именно они стали приносить львиную долю прибыли. Таким образом, IBM фактически сменила амплуа: из обслуживающей компании она превратилась в фирму-изготовителя. Организационная структура IBM тоже изменилась, будучи отражением тесных взаимосвязей между подразделениями, производящими различные компоненты. Основным рынком сбыта для IBM стали крупные компании, заинтересованные в обработке больших объемов данных. В совокупности стратегические схемы, организационные процессы и взаимоотношения поддерживали технологическую и ресурсную базу компании, все более укрепляя сложившуюся формулу успеха.

IBM гребла деньги лопатой десятилетиями, пока ее процветанию не помешал закон — так называемый закон Мура. Гордон Мур, один из основателей Intel Corporation, предсказал, что мощность микропроцессоров будет увеличиваться каждые 18 месяцев. Более мощные микропро-

* Прозвище сверхмощных компьютеров. — Прим. пер.

цессоры способствовали появлению более дешевых машин — сначала мини-ЭВМ, а затем и персональных компьютеров. Распространение компактных компьютеров, рост спроса на них, а также появление конкурентов, специализировавшихся на изготовлении компонентов, в частности операционных систем, микросхем и программного обеспечения, обесценил преимущество IBM в производстве интегрированных систем. В этом «прекрасном новом мире» многие клиенты IBM проявили интерес к иным (специализированным) способам сборки компьютера.

Тем временем IBM продолжала делать упор на выпуск «больших железяк», но не потому, что менеджеры компании не заметили рыночных перемен или не отреагировали на них. IBM сделала большие капиталовложения в производство персональных компьютеров, запустив свою первую модель в 1981 г., и овладела рынком в течение нескольких лет. Однако многие работники IBM видели в персональных компьютерах лишь приманку для покупателей больших ЭВМ. В конце 80-х годов IBM реструктуризировала, сократила в размерах и адаптировала программы совершенствования технологических процессов. Но все эти маневры были направлены на более эффективное использование имеющихся ресурсов, а не на удовлетворение новых запросов потребителей. Клиенты разочаровывались, положение компании ухудшалось, и кульминацией стал убыток в 16 млрд. долл., появившийся в промежутке между 1991 и 1993 г.

Организационные процессы превращаются в шаблоны

Организационные процессы, так же как и стратегические схемы, представляют собой важный элемент формулы успеха. Напомню, что под термином «процессы» я понимаю то, как организация ведет бизнес в формальном и неформальном смысле. Когда вводятся какие-то новшества, компании обычно ищут наиболее оптимальные способы выполнения этих работ. Как только менеджеры находят наиболее эффективный организационный процесс, они обычно прекращают эксперименты и утверждают этот процесс в качестве нормативного. Принятие такого решения высвобождает время и энергию работников для выполнения других задач и способствует повышению производительности их труда по мере накопления опыта. Однажды утвержденная организационная схема обеспечивает предсказуемость рабочего процесса,

которая необходима для координации действий персонала как внутри, так и вне корпоративных границ.

После того как менеджеры окончательно утвердили организационную схему, она начинает сопротивляться любым изменениям. Этому есть свои причины: при любой возможной реорганизации неизбежны финансовые издержки (а это, конечно, нежелательно), особенно если процесс уже интегрирован в общую организационную схему¹⁷. При регулярном повторении организационные процессы становятся «второй натурой» компании; работники уже перестают воспринимать их как средство достижения определенной цели (если вообще об этом задумываются) и не видят никаких альтернатив этим привычным, рутинным процессам. При смене же окружающей обстановки приверженность менеджеров устоявшимся организационным схемам порождает так называемую «активно-инертную» реакцию.

Обратимся к истории компании Compaq Computer Corporation, чья штаб-квартира находится в Хьюстоне, штат Техас¹⁸. В 1982 г. Род Кэнион и два других высокопоставленных руководителя компании Texas Instruments Inc. (TI), базирующейся в Далласе, набросали эскиз компактного персонального компьютера, имеющего вид небольшого портфеля. Неудовлетворенные деятельностью TI на рынке персональных компьютеров, Кэнион с коллегами основали компанию под названием Compaq и пригласили еще нескольких менеджеров TI помочь раскрутить на рынке первую портативную вычислительную машину. В качестве основных пользователей переносного компьютера, весившего 28 фунтов, разработчики видели коммивояжеров, которые нуждаются в компьютере везде, где бы они ни были. Compaq пустил в продажу новые компьютеры по цене, близкой к ценам машин IBM, но при этом обеспечил более высокое качество. IBM продавала некоторые модели ПК корпоративным клиентам напрямую через собственные торговые подразделения. Compaq же, наоборот, вел продажи исключительно через розничных торговцев, таких, как ComputerLand и Sears Business Center.

Предлагая высококачественные и абсолютно IBM-совместимые машины, Compaq уже в 1983 г. получил доход в 111 млн. долл., рекордный для первого года продаж, причем во многом за счет IBM. «Увязнув» в производстве больших машин, IBM не могла выделить достаточно производственных мощностей для выполнения всех заказов по персональным компьютерам. К 1986 г. Compaq перехватил технологическое лидерство, уйдя вперед от техники клонирования и выпустив

новый компьютер, базирующийся на микропроцессорах Intel 80386, до того как IBM смогла предложить сходный продукт. Доходы Compaq достигли 1 млрд. долл. в рекордный период, и компания вошла в список Fortune 500. Восемь лет спустя после основания, Compaq достиг совокупного оборота в 3,6 млрд. долл., численность персонала компании достигла 10 000, а количество торговых посредников превысило 3000.

Кэнион с коллегами сделали ставку на организационные процессы, которые соответствовали ориентации на высокое качество продукции. В частности, они разработали специальный технологический процесс, обеспечивавший высокое качество изделий, их ускоренный выход на рынок и оперативную корректировку ассортимента. Фактор себестоимости был при этом на последнем месте. Разработка изделия началась с определения эксплуатационных характеристик, которые обеспечивали бы наивысшее качество работы, и, уже исходя из них, рассчитывались все остальные конструктивные параметры. Заявляя, что менеджеры должны быть всегда правы, Кэнион с коллегами, стремясь воплотить этот принцип, установили в своей компании такую процедуру принятия решений, при которой работники должны были вникать во все детали и прорабатывать каждый вопрос до тех пор, пока не будет достигнуто общее согласие о дальнейших действиях.

Стратегия стремления к качеству любой ценой сослужила компании хорошую службу в первые годы развития индустрии персональных компьютеров, когда для пользователей главным была практичность продукции и дешевые качественные компьютеры были редкостью. К началу 90-х годов, однако, и аппаратные средства, и программное обеспечение усовершенствовались настолько, что пользователи уже стали обращать внимание на цену. Как только отрасль начала ориентироваться на широкое потребление, появились и новые конкуренты. В 1991 г. пять из восьми крупнейших производителей компьютеров США взяли курс на снижение цен. Компания Dell Computer установила цены на 20–40% ниже Compaq, причем разрыв в ценах на ноутбуки достиг 2000 долл. Ценовая конкуренция понизила средний уровень прибыли в отрасли с 8% по обороту в 1990 г. до 2% год спустя, сильно ухудшив годовой баланс прибылей и убытков Compaq. В 1991 г. компания не уложилась в прогнозы по прибылям в первые два квартала, понесла первый в своей истории убыток в третьем квартале и объявила о массовом сокращении штатов. В конце концов компания объявила о планах выпуска одного недорогого продукта — *более чем год спустя.*

Приверженность менеджеров Compaq привычным организационным процессам направляла их реакцию на падение прибыли в русло активной инертности. Игнорируя очевидные факты, они собирали и анализировали множество данных, с тем чтобы решить, какое влияние на падение прибыли оказывают такие факторы, как слабость экономики и устойчивость доллара. Тем временем хорошо отточенный процесс разработки продукции выдавал новые высококачественные изделия. Производственные мощности выпускали дорогие машины высшего качества, обреченные пылиться на полках магазинов. Видя всю неэффективность работы менеджмента, председатель совета директоров и инвестор Бенджамин Роузен пошел на риск и заменил Кэниона на Экхарда Пфайффера, под чьим управлением компания наводнила рынок дешевыми компьютерами.

Заметим, что долговременная зависимость от узко специализированных процессов тоже может внести вклад в развитие состояния активной инертности. Взгляните на вновь возникающие фирмы: многие предприниматели достигают быстрого успеха, не устанавливая четкие организационные схемы, но долго импровизируя в стремлении вписаться в атмосферу перемен. Однако как только новое предприятие встает на ноги, основатели должны систематизировать организационную схему, с тем чтобы повысить эффективность и надежность, необходимые для поступательного развития и достижения долгосрочной рентабельности. В противном случае эти «вольные художники» обнаружат, что вновь изобретают колесо, вместо того чтобы создавать сильную фирму.

Взаимоотношения становятся оковами

Наряду со стратегическими схемами, ресурсами и процессами, менеджеры выстраивают еще и взаимоотношения двух типов: *внешние* — с клиентами, инвесторами, властями, поставщиками и партнерами, т. е. со всеми источниками необходимых компании ресурсов, и *внутренние* — отношения взаимной отчетности между структурными единицами компании, т. е. подразделениями организационной схемы. Менеджеры строят эти взаимоотношения посредством множества механизмов. Они инвестируют в технологию или оборудование с тем, чтобы, например, угодить определенному клиенту либо добиться долгосрочных контрактов на обслуживание или лицензирование, либо организовать совместное

предприятие или промышленный консорциум, либо изменить производство посредством приобретения и т. д. Эти взаимоотношения могут как сформировать компанию, так и разрушить ее — достаточно взглянуть на истории отношений Microsoft и Intel, Wal-Mart и Procter & Gamble или Firestone и Ford.

Со временем, однако, устоявшиеся взаимоотношения могут превратиться в оковы, которые ограничивают гибкость организации и замыкают ее в состояние активной инертности. Сложившиеся отношения с заказчиком могут не позволить фирме эффективно реагировать на появление новых технологий, стандартов или на изменения потребительских предпочтений¹⁹. Японские пивовары Kirin Brewery, например, проявили нерешительность при переориентации производства на модные среди молодежи сорта пива, боясь потерять доверие традиционных клиентов, отдававших предпочтение легкому пиву.

Взаимосвязи внутри организации также склонны к «застыванию»²⁰. Например, в 30-х годах Генри Детердинг — лидер, симпатизировавший нацистам, добился доминирующей позиции в компании Royal Dutch/Shell и попытался навязать свой контроль посредством полной централизации управления²¹. В конце концов другие руководители Shell вытеснили его, но этот болезненный эпизод привил руководству компании стойкое отвращение к централизации руководства. Чтобы избежать появления второго Детердинга, руководители Shell сформировали систему независимых автономных подразделений компании в разных странах. Благодаря децентрализованной структуре местным подразделениям Shell удавалось эффективно использовать любые возможности для развития. Со временем, однако, структура компании выродилась в рыхлый альянс «удельных княжеств». В 90-х годах, когда упали цены на нефть, децентрализованная структура не дала возможности высшему руководству компании принять меры по консолидации, чтобы снизить расходы.

Немного найдется лучших примеров превращения взаимосвязей в оковы, чем история взлета и падения южнокорейской компании Daewoo Group²². Ким У Чжун основал в 1967 г. компанию под названием Daewoo Industrial Corporation с пятью работниками и начальной капитализацией в 10 тыс. долл. Но у Кима были грандиозные планы относительно его предприятия: ведь Daewoo по-корейски означает «Великая Вселенная». Компания воплотила великие замыслы своего основателя 30 лет спустя, достигнув консолидированного дохода в 20 млрд. долл., имея

примерно 200 000 сотрудников по всему миру и более 450 зарубежных филиалов в различных отраслях — от производства полупроводников до судостроения.

Daewoo добилась таких исключительных успехов благодаря тесным контактам с южнокорейским правительством. Осуществив военный переворот в 1961 г., генерал Пак Чжон Хи пришел к власти и правил железной рукой вплоть до гибели в 1979 г. Отец Кима в свое время был учителем генерала Пака, и тот горел желанием помочь его сыну. При Паке южнокорейское правительство поддерживало Daewoo и другие привилегированные клановые конгломераты (так называемые чеболи) с помощью субсидий, тарифного протекционизма, экспортных лицензий, разрешений на расширение мощностей и регулярных налоговых освобождений. В обмен правительство требовало вкладывать средства в отрасли, намеченные для экспансии. Daewoo послушно выполнял эти указания, осуществляя экспансию сначала в сферу экспорта, затем в тяжелую промышленность, судостроение, химическую промышленность, автомобилестроение, в производство полупроводников и бытовой электроники, по мере того как правительство намечало очередную сферу для развития. Примерно десять лет спустя после своего основания Daewoo превратился в один из крупнейших южнокорейских конгломератов.

После убийства генерала Пака в 1979 г. произошли крупные перемены в политической и законодательной атмосфере страны, что сильно поколебало позиции Daewoo. Последующие правители Южной Кореи открыли товарный рынок и рынок ценных бумаг страны внешнему миру и разрушили большую часть инфраструктуры, благоприятной для развития чеболей. Китайские конкуренты начали наступление на дешевый сегмент рынка, а японские — на дорогой.

Председатель Ким ответил агрессивным и решительным, а по мнению некоторых критиков, даже безрассудным, расширением бизнеса, как будто рассчитывая на помощь правительства в случае неуспеха. Вместо того чтобы ослабить зависимость от правительства, он усиливал ее, вкладывая большие деньги в строительство и приобретение мощностей на территории таких развивающихся стран, как Китай, Вьетнам, Индия, Судан и некоторых государств Восточной Европы. В надежде получить торговые и инвестиционные привилегии, председатель Ким вступал в тесные контакты с местными политиками. Так, в Узбекистане Daewoo бесплатно получила землю под строительство фабрики и налоговые скидки в обмен на крупные инвестиции в местное автомобилестроение; ком-

ментаторы даже шутили по поводу того, что Узбекистан уже можно переименовывать в Дзустан²³.

Чтобы покрыть эти капиталовложения, Ким набрал кредитов на сумму в 47 млрд. долл. (сумма, превышающая внешний долг таких стран, как Польша и Малайзия). Местные правительства могли гарантировать займы, но не спрос на будущую продукцию Daewoo. К середине 90-х годов некоторые из производств Daewoo работали уже далеко не на полную мощность. Вместо того чтобы сокращать расходы во время экономического спада 1997 г., Ким продолжал инвестировать в расширение производства, до тех пор пока группа Daewoo не рухнула под тяжестью собственных долгов. Тогда вмешалось корейское правительство — но не для того, чтобы спасти компанию, а чтобы расформировать ее. А председатель Ким покинул страну, чтобы избежать уголовного преследования.

Ценности превращаются в догмы

Предприниматели и менеджеры, как правило, придерживаются четко определенного набора ценностей. Этому есть причины: наличие таких ценностей способно породить преданность персонала, укрепить связи между компанией и ее клиентами, привлечь партнеров, придерживающихся сходных ценностей, и объединить различные сферы деятельности компании. Глобальная сеть специализированных дистрибьюторов компании Apple Computer Inc., например, помогла создать всемирно известность этой торговой марки.

Однако с переходом компании в стадию зрелости ее ценности нередко вырождаются в набор правил и предписаний, кодифицированных в толстых справочниках для персонала. Отжившие догмы медленно вытесняют некогда живые ценности и все больше начинают подавлять, а не вдохновлять, и в конце концов из объединяющей силы превращаются в силу бездумного подчинения. Результатом опять-таки является активная инертность. В качестве примера можно привести историю компании Laura Ashley Ltd. со штаб-квартирой в Фулэме (Англия).

Лаура Эшли провела большую часть своего детства в сельской местности в Уэльсе и большую часть своей взрослой жизни посвятила воссозданию очарования английской сельской глубинки²⁴. Эшли создала компанию, носящую ее имя, в 50-х годах и сориентировала ее на изготовление и продажу цветастых нарядов из натуральных тканей, которые

навевали образ английской баронессы в ее загородном поместье. Лаура Эшли постоянно отрицала, что основала бизнес ради денег; наоборот, она специально подчеркивала, что своим бизнесом старалась защитить традиционные ценности от засилья свободного секса, сильнодействующих наркотиков и мини-юбок.

Приверженность Лауры Эшли традиционным ценностям, таким, как скромность и умеренность, нашли отклик в сердцах многих женщин в 70–80-х годах. Бизнес вырос из единственного шелкового трафарета в лондонской квартире Эшли в крупную международную розничную сеть с 500 магазинами, общая выручка которых в середине 80-х годов превышала 200 млн. долл., — во всемирно известный бренд. Эшли выражала свои ценности через матерински щедрую зарплату и льготы для работников производственно-оптового комплекса компании, расположенного в Карно (Уэльс). В 70-х годах, когда большинство отраслей британской промышленности было охвачено рабочими волнениями, работники Laura Ashley добровольно в свое свободное время возили готовую продукцию из Уэльса в Лондон. Фирма также поддерживала тесные взаимоотношения с множеством преданных ей франчайзи.

После смерти Лауры в 1985 г. ее муж и соучредитель фирмы Бернард Эшли продолжал следовать традициям своей жены. Но мода изменилась. Все больше становилось работающих женщин, и им требовалась все более практичная повседневная одежда, а не романтические наряды от Laura Ashley. Конкуренты публично критиковали стиль Laura Ashley как подходящий больше для сельских жителей 1880-х, чем для бизнес-леди 1980-х. В то же время происходили изменения и в швейной промышленности. После того как были сняты торговые ограничения, дома моделей начали перемещать производственные мощности за границу или же отдавать их в аренду, тем самым снижая затраты на производство. А фирма Эшли все так же продолжала шить устаревшие модели на дорогостоящих производственных мощностях в Уэльсе, которые в прошлом сослужили фирме добрую службу.

Бернард Эшли и другие руководители фирмы осознали сложность проблемы лишь в конце 80-х, когда сторонний консультант подготовил для них доклад о положении фирмы. Совет директоров под председательством Бернарда предпринял целый комплекс мер, с тем чтобы повысить оборот и снизить расходы. Правление фирмы сменило шесть генеральных директоров за восемь лет, но ни один из них не смог адаптировать ценности компании к требованиям современного рынка. На-

конец, в 1999 г. членом правления фирмы стал американский телевизионный проповедник Пат Робертсон, и это дало повод одному журналисту задать вопрос: «Уж не попытка ли это призвать на помощь силу провидения?»

* * *

В этой главе было введено понятие активной инертности и показано, как возникает это состояние в результате «застывания» элементов формулы успеха компании. Хотя активная инертность — общераспространенное явление, диагностировать его не так-то просто. Менеджеры редко отдают себе отчет в том, что их формула успеха уже настолько закоснела, что не дает им возможности эффективно реагировать на изменения в обстановке. Как же, в таком случае, можно понять, что прошлые управленческие решения не заманили в эту ловушку *вашу* компанию? В следующей главе приведены некоторые факторы, которые могут служить предупредительными сигналами, и представлены диагностические тесты, которые могут помочь вам оценить степень подверженности вашей компании состоянию активной инертности.

Попадает ли ваша компания в зону риска?

Активная инертность — вещь коварная. В эйфории первоначального успеха менеджеры редко задумываются о формуле успеха как таковой, не говоря уже об ее склонности к «застыванию». Когда дела начинают принимать дурной оборот, менеджеры начинают искать причину проблем в чем угодно, но только не в формуле успеха, которая так хорошо работала в прошлом. Более того, менеджеры вообще утрачивают способность оценивать свою формулу успеха объективно и беспристрастно. Они настолько привыкают считать устоявшиеся стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности сами собой разумеющимися, что просто не видят необходимости что-либо менять.

Принимая во внимание всю сложность ситуации, как же все-таки менеджеры *могут* понять, что их компания находится в состоянии активной инертности? Один из способов — использовать диагностические приемы, описанные в этой главе. Ниже перечислены факторы, которые могут повышать привязанность менеджеров к их формуле успеха, что увеличивает риск компании впасть в состояние активной инертности. В главе приводятся два диагностических теста, помогающие идентифицировать конкретные стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности, приверженность которым может привести компанию к застою. Наконец, в главе приведены несколько общераспространенных ловушек, которые могут помешать адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Все эти инструменты могут дополнить процесс стратегического планирования компании, в ходе которого менеджеры обычно ищут ответы на сами собой напрашивающиеся вопросы: Что происходит в окружающей обстановке? Каковы главные опасности и возможности момента? Что мы должны делать? — но не на самый важный вопрос: *Что нас сдерживает?*

Результаты моих исследований, как ни странно, поразили: менеджеры в большинстве своем видят происходящие перемены и часто прекрасно понимают, что необходимо делать, чтобы подготовиться и эффективно отреагировать на них. Но, тем не менее, компания спотыкается. Я с удивлением осознал этот факт во время одной из выездных консультаций, которую я проводил в крупной европейской технологической компании. На семинаре, который длился целый день, я заметил, что один из менеджеров компании выглядел явно разочарованным. Я подошел к нему во время коктейля и поинтересовался, что его так расстроило. После стандартной отговорки: «Ничего особенного, *но...*» — он признался, что эти семинары, по его мнению, не более чем пустая трата времени. «Мы уже обсуждали все эти проблемы и раньше: у меня в офисе лежит целая пачка экспертных отчетов, которые расписывают все проблемы по пунктам и содержат полный набор рекомендаций. Мы знаем, что нам необходимо делать, — продолжал он. — Но самое интересное — почему-то мы до сих пор не сделали ничего из того, что, как всем понятно, мы должны сделать».

Инструменты, о которых я расскажу ниже, призваны помочь менеджерам ответить на этот вопрос. В идеале менеджер должен включить эти инструменты в процесс стратегического планирования и использовать их для опознавания препятствий к переменам внутри компании. Оглядевшись и трезво оценив устоявшиеся стратегические схемы компании, ее ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности, менеджеры, скорее всего, поймут причину неэффективности своих действий. И, что более важно, смогут найти возможность преодолеть возникшие препятствия.

Факторы риска

Не близка ли уже ваша организация к состоянию активной инертности? На этот вопрос можно чуть ли не сразу дать ответ, пересчитав факторы риска, которые присутствуют в вашей ситуации. Каждый из нижеприведенных факторов может усиливать привязанность менеджера к однаж-

ды избранным стратегическим схемам, ресурсам, процессам, взаимоотношениям и ценностям, тем самым снижая способность адаптации компании к меняющейся обстановке. Если вы найдете в своей компании только один из этих факторов, то можете быть спокойны. Наличие двух-трех факторов должно заставить вас беспокоиться. Если же их четыре или больше, то можно смело утверждать, что ваша компания близка к состоянию активной инертности.

1. *Ваша компания гордится блестящими показателями.* «Погибели предшествует гордость, и падению — надменность», гласит библейское изречение¹. В применении к современному бизнесу этот афоризм можно перефразировать так: сверхприбыль предшествует банкротству. Лучшее финансовое положение по сравнению с конкурентами может привести компанию к состоянию активной инертности несколькими путями². Во-первых, процветание может породить чувство удовлетворения существующим положением вещей и притупить готовность менеджеров к переменам. Во-вторых, превосходство над конкурентами усиливает уверенность менеджеров в том, что их формула успеха наиболее эффективна, что не нужно искать никаких альтернатив и что с этой формулой они победят всегда и везде. И в-третьих, высокая эффективность работы компании порождает такой рост ликвидности, что компания перестает нуждаться во внешнем финансировании. Данный фактор лишает компанию важного рычага сдерживания и уравновешивания, который мог бы удержать менеджера от использования формулы успеха по истечении «срока годности».

2. *Фотография вашего генерального директора появляется на обложке влиятельного делового журнала.* 12 января 1998 г. фотография сияющего Экхарда Пфайффера, генерального директора Compaq, украсила обложку журнала *Forbes*, объявившего Compaq компанией года. Спустя год и четыре месяца совет директоров компании попросил Пфайффера уйти в отставку. И, как выясняется, случай с Compaq — не исключение. У четырех компаний из семи, объявленных *Forbes* компаниями года, начиная с 1996 г. фондовый индекс опустился как минимум на 10% ниже базового по отрасли (у остальных он держался на уровне базового), три компании отправили в отставку генерального директора до наступления пенсионного возраста, а три были либо приобретены, либо поглощены.

ны другими компаниями³. (Данные по последним призерам журнала *Forbes* приведены в табл. 3-1.)

Эта «проклятие обложки» отнюдь не является следствием недостатка чутья редакторов *Forbes*, очень уважаемого делового журнала, существующего с 1917 г., который имеет второй по величине тираж среди деловых изданий США⁴. Наоборот, эта «проклятие» — лишь результат ложных представлений о долговечности успеха. Редакторы *Forbes* отбирали компании исходя из их «устойчивости», и основным критерием было «наличие четкой стратегии и дисциплины, которая помогала неуклонно придерживаться своей стратегии»⁵. Таким образом, журнал отдавал предпочтение тем руководителям, которые неуклонно следовали устоявшейся формуле успеха фирмы. Как мы уже видели, такой подход хорош при стабильной конкурентной обстановке, но порождает активную инертность в условиях более динамичного рынка. Время тоже работает против компании года. К тому времени, когда формула успеха компании получает шумное одобрение, менеджеры уже должны находиться в процессе пересмотра этой формулы, вместо того чтобы «покрывать ее позолотой» и превращать в догму⁶.

Похвалы деловой прессы лишь усиливают приверженность менеджеров своей формуле успеха. Как и финансовое процветание, похвалы прессы повышают их уверенность в своей непогрешимости. Хорошая пресса поддерживает и их веру в действенность устоявшейся формулы успеха, как и в свои управленческие способности, а их репутация позволяет им действовать достаточно не-

Таблица 3-1

Компании года по рейтингу журнала *Forbes* и их последующие показатели

Год присуждения звания	Компания	Отставка генерального директора до достижения им пенсионного возраста	Фондовый индекс по отношению к базовому по отрасли
1995	Hewlett-Packard	Да	Ниже базового
1996	Chrysler	Да	Ниже базового
1997	Compaq	Да	Ниже базового
1998	Pfizer	Нет	На уровне
1999	UPS	Нет	На уровне
2000	Charles Schwab	Нет	Ниже базового
2001	Harley-Davidson	Нет	На уровне

зависимо от совета директоров⁷. Другим фактором является то, что средства массовой информации публично оформляют приверженность менеджеров к конкретной формуле успеха, тем самым снижая их способность переключения на новый курс.

Повышенное внимание прессы может породить у менеджеров состояние *безрассудного высокомерия*. Высокомерие в данном случае — это повышенная самоуверенность, из-за которой менеджеры игнорируют предупредительные сигналы опасности и даже упорствуют перед лицом перемен, свято уверенные в своей способности достичь успеха при любых обстоятельствах⁸. Утверждение, что успех рождает высокомерие, которое, в свою очередь, приводит к краху, — старо как мир. Древние авторы использовали выражение «опьяненный высокомерием» для описания такого состояния души, при котором человек действует безрассудно и даже губительно для себя (см. пример 3-1). Конечно же, многих выдающихся руководителей, тем более таких, как Уоррена Баффета, Билла Гейтса и Энди Гроува, безмерно хвалила пресса, но они, скорее всего, не принимали это близко к сердцу. Тем не менее благоприятные отзывы прессы, хотя и привлекают инвесторов, клиентов и партнеров, должны рассматриваться как фактор риска.

3. *Светила менеджмента объявляют вашу компанию выдающейся.* Исследователи бизнеса давно уже обратили внимание на еще один феномен, который действует так же, как и «проклятие обложки». Как только светила управленческой теории провозглашают какую-либо компанию выдающейся — жди обратного эффекта. В общем, можно сказать, сглаз. В своей программной книге *In Search of Excellence*, вышедшей в 1982 г., Томас Питерс и Роберт Уотерман привели список американских компаний, которые достигли большого успеха в течение предыдущего десятилетия. Впоследствии многие из этих компаний, включая Digital Equipment, Kodak, Wang Laboratories и Kmart, пережили ощутимые кризисы, заставлявшие *Business Week* печатать его знаменитое OOPS!* на обложке.

Эти авторы были не первыми светилами от бизнеса, которые «сглазили» предметы своих исследований. Примерно за сто лет до этого видный английский экономист Альфред Маршалл изучал деятельность крупнейших производителей текстиля в Ланкашире

* Oх! — Прим. пер.

Безрассудное высокомерие, или Взлет и падение древних империй

Проблема взлета и падения империй привлекала интерес историков на протяжении тысячелетий. В III веке до н.э. Полибий писал:

Только ленивому и нелюбопытному было бы неинтересно узнать, каким образом римлянам менее чем за 53 года удалось подчинить своей власти почти весь мир — вещь невиданная в истории⁹.

«Вопрос и теперь актуален», — скажем мы, сегодняшние ученые. Историки заметили, что стремительный взлет и упадок Древнего Рима выделяет его среди остальных древних держав, включая Персию, Афины, Спарту и Македонское царство.

Ранние попытки объяснить феномен взлета и упадка сводили все к грубой биологической аналогии¹⁰. Все живое рождается, переживает пору расцвета и умирает. Почему бы государствам тоже не подчиняться этому правилу? Греческий историк Геродот сделал, однако, шаг вперед, перейдя от простого описания взлета и падения империй к анализу причин этого феномена. Геродот предложил простое объяснение: успех порождает состояние *безрассудного высокомерия*, или крайней самоуверенности. Опьяненный высокомерием, достигший успеха деятель (или целое государство) переходит границы благоразумия и приличия и совершает действия, приводящие в конце концов к его гибели.

Наглядным примером безрассудного высокомерия является история последнего лидийского царя Креза, правителя Сард, что царство существовало на территории современной Малой Азии. Воодушевленный целым рядом побед над меньшими государствами, Крез задумал вести войну с персами, могущество которых росло с каждым годом. Перед нападением на персов Крез спросил совета у двух оракулов, и они предсказали, что он разрушит могущественную империю, если начнет войну. Вдохновленный оракулами, Крез атаковал персидскую армию, но вскоре потерпел поражение. Крез отступил в Сарды, но город в конце концов пал. Пленный и закованный в цепи, Крез подверг оракула поношениям за якобы ложное пророчество. Но оракул ответил, что у Креза нет оснований жаловаться. Действительно, оракул предсказал, что Крез разрушит могущественную империю, если нападет на персов, и Крез действительно разрушил империю, только собственную. Разумный царь должен был поинтересоваться, какую именно империю имел в виду оракул, а не толковать пророчество в выгодном для себя свете.

Порой высокомерие приводит к тому, что люди переходят границы порядочности в отношениях с другими людьми. Греческий историк Фукидид описал Пелопоннесскую войну, с которой началось падение Афин как могущественной державы¹¹. Афины строили империю, заключая альянсы с более слабыми городами-государствами (полисами), и поначалу демонстрировали терпимость по отношению к своим более слабым союзникам. Например, когда восстали жители Митилены, афиняне подвергли наказанию только зачинщиков восстания и не тронули остальных жителей.

Однако по мере роста могущества Афин их лидеры стали проявлять высокомерие по отношению к союзникам. Когда остров Милос перекинулся на сторону Спарты, врага Афин, афиняне применили новую политику. Они определили справедливость как «то, что сильные насаждают, а слабые принимают» и провозгласили репрессии единственным способом призвать строптивых союзников к порядку¹². В соответствии с этим принципом афиняне подвергли наказанию всех милосцев-мужчин, а женщин и детей обратили в рабство. Но такая политика не только не помогла вернуть лояльность союзников, а наоборот, толкнула их в лоно Спарты, что и послужило одной из причин падения Афин. Такие промышленные гиганты, как Microsoft и Intel, могли бы найти у Фукидида много интересного.

Как же менеджерам избежать высокомерия — этого частого спутника успеха? Здесь нам могут помочь советы античных авторов:

1. **Осознайте, что успех может стать источником высокомерия.** Это хорошо известно, но об этом так легко забыть, находясь на вершине славы.
2. **Не доверяйте успеху.** Когда римский военачальник Сципион Африканский разгромил Ганнибала в решающем сражении (Вторая Пуническая война), то не стал обращаться к войскам с торжественной речью, а расплакался. Сципион, без сомнения, полностью согласился бы с нашим современником Энди Гроувом (руководитель Intel — *Пер.*), который выдвинул в качестве лозунга фразу «*Only the paranoid survive*» (Выживают только параноики)*.
3. **Напоминайте себе об опасности высокомерия.** Высшей наградой для римского военачальника, одержавшего победу, был триумф — ни одна из современных торжественных церемоний не может сравниться с ним по масштабам. Полководец шествовал по Риму, впереди стройными колоннами шли войска, вели пленников и экзотических животных, доставленных из завоеванных стран. Но в продолже-

* Так называется и книга Энди Гроува, в которой он рассказывает о том, как следует действовать в кризисных ситуациях, чтобы успешно выйти из нее. См. Э. Гроув. Выживают только параноики — как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М. Альпина Паблишер, 2003.

ние всего шествия через город позади военачальника, восхваляемого собравшимися толпами народа, стоял мальчик и монотонно повторял: «Memento mori, Memento mori», что в переводе с латинского означает «Помни о смерти». Этот монотонный рефрен напоминал военачальнику, находящемуся на самой вершине славы, о бренности жизни. Аналогичное напоминание очень бы помогло сегодня нашим успешным менеджерам.

и ножевых изделий в Шеффилде, с тем чтобы установить, какие факторы привели их к успеху¹³. Свои изыскания он опубликовал в серьезной книге под названием *Principles of Economics*. А вскоре и ланкаширские мануфактуры, и шеффилдских ножовщиков постигли неудачи.

Эффект «сглаза» проявлялся не потому, что исследования были проведены некорректно или успех этих компании был дутым. Наоборот, во всех случаях речь шла о настоящих управленческих успехах. Авторы этих книг базировались на вполне корректных данных, и их новаторские идеи оказались полезными и ученым-теоретикам, и менеджерам-практикам. Причина «сглаза» та же, что и «проклятия обложки», — молчаливо подразумеваемое предположение, что описанные формулы успеха будут работать и в будущем. Внимание светил науки тоже усиливает привязанность менеджера к его формуле успеха, как и его уверенность в ее непреходящей эффективности.

Эффект «сглаза» представляет собой явную проблему и в свете моего исследования. Хотя я и не светило, но тоже выделяю некоторые компании, как примеры успешной корпоративной трансформации. Что может защитить их от возможных трудностей в будущем? Я уже *ожидая*, что компании, которых я привожу в пример, столкнутся в будущем с трудностями. На самом деле модель жизненного цикла стереотипов хорошо объясняет возможные рецидивы. Предвосхищая выводы главы 8, замечу, что решения, принимаемые менеджером в процессе смены стереотипов, могут впоследствии превратиться в новую застывшую формулу успеха. Вспомним, как IBM, сделав ставку на 360-ю серию машин, проложила себе новую глубокую колею. Согласно моей модели, на динамично развивающемся рынке *ничто не строится надолго*. Наоборот, радикальные перемены в окружающей обстановке перио-

дически вынуждают менеджеров менять стереотипы, чтобы вдохнуть новую жизнь в организацию.

4. *Вы возводите памятники собственному успеху.* Как известно, Август, первый римский император, получил в наследство кирпичный город, а оставил после себя мраморный. В свое правление Август построил сотни мостов, акведуков и зданий. Многие историки сходятся в том, что его правление знаменовало вершину римского могущества. Рассуждая в общих чертах, можно сказать, что все последующее было упадком. Современные руководители бизнеса редко обустривают целые города, хотя, если говорить о менеджерах таких компаний, как Firestone, Kodak, Ford Motors, Hershey Foods и Corning, то подобное утверждение будет близко к истине. Чаще всего, однако, руководители удовлетворяют свой «комплекс собственного угла» и возводят новую штаб-квартиру компании. Так же, как и строительные программы Августа, возведение новой штаб-квартиры может знаменовать начало упадка.

Конечно же, далеко не каждая компания, выстроившая новую штаб-квартиру, падает жертвой активной инертности. Например, Microsoft продолжает успешную деятельность и после постройки нового корпоративного городка. Однако строительство величественной штаб-квартиры может свидетельствовать о том, что менеджеры компании посчитали свою победу в конкурентной борьбе окончательной и решили увековечить этот триумф. Те менеджеры, которые увековечивают свой успех, редко подвергают сомнению стереотипы, которые были источником этого успеха.

Строительство корпоративной штаб-квартиры может также породить тесную взаимосвязь компании с местной общественностью, а это — обоюдоострый меч. Крепкие связи компании Hershey Foods с городом Херши в Пенсильвании, возможно, принесли ей определенные выгоды в первые годы существования. Общественное сопротивление не дало, однако, руководителям компании возможности продать ее более крупному конкуренту, который мог бы улучшить позицию Hershey. Наконец, сооружение зданий «на века» несет большое символическое значение. Здания, в буквальном смысле «несущие стереотипы в камне», воплощают собой постоянство и непрерывность и тем самым могут подавлять способность менеджеров к пересмотру стереотипов. Офисное здание не-

определенного вида, расположенное в Кремниевой долине, может быстро адаптироваться к новым обитателям, в то время как корпоративный монумент вполне может и пережить саму корпорацию, превратившись из Колизея в мавзолей. Может быть, вместо того чтобы «строить на века», стоит «строить в поднаем»?

5. *Вы закрепляете свой успех в именах.* Вместо того чтобы строить памятник своему успеху, руководители могут сохранить его, дав имя одному из существующих объектов. До 1990 г. только два крупных спортивных сооружения в США носили имена корпораций и еще два — имена предпринимателей. Сможете ли вы их назвать? (Ответ вы найдете в примечаниях в конце книги¹⁴.) С тех пор количество спортивных сооружений, названных в честь корпораций, выросло в несколько раз. Так же как возведение новой штаб-квартиры, присвоение имени компании футбольному стадиону или хоккейной площадке порой может свидетельствовать о состоянии активной инертности. Честолюбивые технологические компании — PSINet, CMGI и Network Associates — на вершине своего успеха приобрели права на присвоение стадионам своих имен, но впоследствии попали в очень тяжелое положение. И это относится не только к интернет-компаниям. Compaq Center служит домашним стадионом для команды San Jose Sharks, Ericsson Stadium — для Carolina Panthers, Conseco Fieldhouse — для Indiana Pacers, а Enron Field — для Houston Astros.

Конечно, не каждая компания, давшая свое имя стадиону или спортивной арене, страдает от активной инертности. Такие компании, как Coors, Pepsi, Staples, Qualcomm, Raymond James и Federal Express, выглядят вполне успешными. С другой стороны, не одна лишь активная инертность виновна в тех трудностях, которые могут постичь компанию, давшую имя одному из стадионов. Трудности, постигшие United Airlines (патронируемая команда — Chicago Bulls), American Airlines (Miami Heat), Continental Airlines (New Jersey Nets), Air Canada (Toronto Raptors) и America West (Phoenix Coyotes), мы отчасти можем отнести на счет атаки террористов 11 сентября 2001 г., которую невозможно было предвидеть. Тем не менее присвоение корпоративного названия спортивному сооружению является еще одним красным флажком, который иногда свидетельствует о том, что успех ударил менеджерам в голову.

6. *Ваш генеральный директор пишет книгу.* Генеральные директора не всегда возводят памятники собственному успеху, иногда они запечатлевают эти памятники на бумаге. Ким У Чжун, председатель Daewoo, например, изложил свою философию менеджмента вместе с формулой успеха своей компании в книге под названием *Every Street is Paved with Gold*¹⁵. Эта книга была издана тиражом более миллиона экземпляров и разошлась за 168 дней, за что и была занесена в корейскую *Книгу рекордов Гиннеса*. Из других выдающихся менеджеров, подавшихся в писатели, можно назвать Джона Скалли (президент Apple Computer в 1983–1993 гг., ныне президент и исполнительный директор Live Picture — Пер.), Дэвид Кернс (бывший председатель правления Xerox — Пер.) и Джил Амелио (исполнительный директор Apple Computers в 1996–1997 гг. — Пер.). Как правило, в книге (или большой статье, написанной на сходную тему) руководитель компании четко формулирует свою формулу успеха и публично объявляет о своей приверженности ей. От такого публичного обязательства отступить довольно тяжело.

7. *Ваши топ-менеджеры похожи один на другого.* Когда радиальные шины появились на рынке США, руководители Firestone смотрелись, по замечанию стороннего наблюдателя, «группой клонов». Достаточно вспомнить, что все они проработали всю жизнь в Firestone, две трети из них были уроженцами Акрона, а одна треть унаследовала руководящие посты в компании от своих отцов. Однородная группа высших руководителей с большей вероятностью будет выбирать и продвигать по службе тех менеджеров, кто привержен устоявшейся формуле успеха компании¹⁶. Близкие по духу менеджеры будут усиливать приверженность друг друга устоявшимся стереотипам и сопротивляться возможным альтернативам¹⁷.

Мы можем легко списать со счетов «прорезиненных» менеджеров Firestone как реликт ушедшей эпохи, имеющий весьма отдаленное отношение к текущей экономической ситуации. Однако, проводя свои исследования и работая с компаниями, переживающими стадию активной инертности, я все время обращаю внимание на однородность их топ-менеджмента. Руководители таких компаний имеют не только общие демографические характеристики, такие, как возраст, пол, происхождение и национальность, но и близки по профессиональному уровню. Например, топ-ме-

неджмент Compaq образца 1990 г. представляли несколько инженеров, которые прежде работали в Texas Instruments. 61% высших руководителей Daewoo образца 1998 г. были выпускниками Национального университета Сеула, а остальные 30% были выпускниками другого высшего учебного заведения¹⁸.

Как быстро можно выявить «клонов»? Просто окиньте взглядом кабинет во время рабочего совещания или заседания правления. И чтобы оценить степень сходства между вашими главными менеджерами, попробуйте ответить на вопросы, приведенные в табл. 3-2. На эти вопросы не может быть «плохих» ответов. Однако большое количество совпадений показывает, что ваша компания рискует впасть в состояние активной инертности. Вы бы не спутали группы руководителей Compaq и Daewoo, но каждая компания переживала трудности, так как члены каждой из групп думали и воспринимали окружающее очень похоже.

8. *Ваши конкуренты имеют такой же почтовый индекс, как ваш.* Порой не одна компания, а целая группа конкурирующих фирм, расположенных по соседству, вырабатывает общую формулу успеха¹⁹. Например, некоторые из конкурентов Firestone, базирующихся в Акроне, поначалу отреагировали на появление радиальных

Таблица 3-2

Похожи ли ваши менеджеры друг на друга?

- Каков процент мужчин среди ваших менеджеров?
- Сколько из них родом не из мест, где расположена штаб-квартира вашей компании?
- Сколько из них учились в одном и том же университете? В одном и том же высшем учебном заведении?
- Каков их средний возраст?
- Возраст скольких из них отличается от среднего не более чем на три года?
- Карьера скольких из них была связана с основной сферой деятельности компании?
- Сколько из них пришли в вашу фирму из одной и той же компании?
- Какую часть своей карьеры каждый из них провел в вашей компании?
- Как долго каждый из них работает в вашей компании?
- Карьера скольких из них связана с работой на внутреннем рынке?
- Сколько из них земляков (уроженцев одного и того же города)?
- Сколько из них говорят на общем родном языке?
- Сколько из них одеваются сходным образом?
- Сколько из них внешне похожих?

шин так же, как Firestone, — попытались адаптировать существующую технологию, сохраняя при этом избыточные производственные мощности. Несколько южнокорейских компаний обанкротились, как и Daewoo, когда в стране произошли перемены. История содержит множество примеров того, как некогда процветавшие промышленные районы приходили в упадок после глобальных перемен в деловом климате:

- Акрон, штат Огайо (производство шин);
- Детройт, штат Мичиган (производство автомобилей);
- Юра, Швейцария (выпуск часов);
- Ланкашир, Англия (текстильные фабрики);
- Питсбург, штат Пенсильвания (производство сталь);
- район шоссе № 128, штат Массачусетс (компании, выпускающие мини-компьютеры);
- Сеул, Южная Корея (конгломераты);
- Шеффилд, Англия (производство стали);
- Суонси, Уэльс (выплавка меди).

Действительно, концентрация компаний одной территории повышает риск того, что эти компании перейдут в состояние активной инертности. Мы часто представляем себе промышленные скопления как центры динамичного технологического развития — как, например, развлекательный комплекс Голливуда, финансовые и издательские центры Нью-Йорка и Лондона или центр электронной промышленности Кремниевой долины (во всяком случае до кризиса интернет-компаний). Промышленная концентрация действительно приносит определенные выгоды²⁰. Она позволяет свести воедино талантливых работников и привлечь необходимые ресурсы, в частности специализированных поставщиков и инвесторов, ориентированных на конкретную промышленность. В качестве примера можно упомянуть предпринимателей Кремниевой долины или автомобильных поставщиков Детройта. Концентрация также способствует быстрому распространению информации, несмотря на корпоративные границы. В Голливуде нет секретов, как гласит местная цеховая поговорка; их чертовски мало и в Детройте, и на Уолл-стрит, и в лондонском Сити. Быстрое распространение информации позволяет фирмам оперативно внедрять и развивать технологические достижения. Следовательно, фир-

мы, расположенные рядом, могут обеспечивать непрерывный поток инноваций в продукцию, услуги или технологические процессы.

Однако со временем такие фирмы начинают походить одна на другую, как супруги со стажем. Менеджеры этих фирм получают информацию из одних и тех же источников. Они читают одни и те же газеты, следят за действиями соседей-конкурентов и обсуждают одни и те же слухи. Такое обобществление информации приводит к тому, что конкуренция вырождается в использование похожих стратегических схем и организационных процессов. Сходные ценности заставляют менеджеров думать одинаково по поводу того, «как мы ведем дела». Приверженность одним и тем же формулам успеха повышает уверенность в том, что бизнес развивается правильно, и это лишает менеджеров возможности применить другие схемы при смене обстановки.

Риск повышается там, где на одной территории располагаются предприятия какой-то одной отрасли промышленности, — в таких местах, как Детройт, Акрон, Юра (центр швейцарского часовой промышленности) или Сакай (центр станкостроительной промышленности Японии). Менеджеры местной доминирующей отрасли имеют меньше источников свежих идей. Одно из больших преимуществ Кремниевой долины — это разнообразие отраслей, включая производство полупроводников, программного обеспечения, нано- и биотехнологии. Производственные скопления более подвержены активной инертности, чем скопления предприятий сферы услуг. Производство готовой продукции, например стали, шин, автомобилей или текстиля, требует больших капиталовложений в производственные мощности и процессы; переориентация этих ресурсов и процессов одинаково дорога и болезненна. К тому же базовая производственная технология более чувствительна к собственному жизненному циклу, так как инновации разрушают установившийся производственный процесс. А вот инвестиционные банки с Уолл-стрит редко впадают в зависимость от специализированных ресурсов.

Диагностические тесты

Если вы опасаетесь активной инертности, используйте два быстрых и простых теста, приведенных в этом разделе, которые помогут вам определить, какие именно стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности ставят под угрозу вашу компанию. Вы можете

даже сделать эту диагностическую процедуру частью процесса стратегического планирования, принятого в вашей фирме. Для начала, однако, приведу несколько практических советов по применению этих тестов.

Кто и как может диагностировать активную инертность

- *Кто должен проводить анализ?* Хотя тестирование может проводиться и индивидуально, но более эффективно проводить его в группе из 8–10 менеджеров. Исходя из моего опыта, в идеале такая группа должна представлять три среза: (1) она должна охватывать несколько уровней принятия решений внутри организации, включая высших руководителей, руководителей среднего звена и некоторых младших менеджеров «с переднего края»; (2) в нее должны входить менеджеры, задействованные как в основной сфере деятельности на внутреннем рынке, так и в периферийных сферах и в международных операциях; (3) она должна включать как ветеранов компании, так и новых работников со свежими взглядами. Люди, пришедшие в компанию со стороны, в том числе из других компаний или отраслей, могут дать весьма ценные идеи.
- *Когда нужно проводить тестирование?* По моему опыту, менеджеры обычно находят эти диагностические тесты более поучительными, когда они проводятся вне повседневной рутины — анализ активной инертности, приуроченный к квартальному пересмотру бюджета, почти наверняка не принесет пользы. Тестирование лучше проводить, например, в рамках выездного совещания, которое создаст контраст — и физический, и психологический — рутинной деятельности, которая сковывает ее участников. Его особенно хорошо проводить в самом начале совещания, что может положить начало широкому обсуждению текущего положения дел в компании, препятствий к изменениям и альтернатив будущего развития.
- *Как должна проводиться диагностика?* Дискуссия по поводу того, страдает ли компания от активной инертности и каковы ее причины, может разгореться очень быстро. Кто-то из участников дискуссии может быть очень сильно привязан к формуле успеха и поэтому сможет четко ее сформулировать. Возможно, возникнут ис-

кренные расхождения во мнениях по поводу того, как действовать дальше: усиливать ли устоявшуюся формулу успеха, модифицировать ее или вовсе от нее отказаться. Сторонний участник дискуссии (ведущий) может помочь обуздать эмоции и смягчить резкие суждения, не давая обсуждению уйти в сторону. В идеале ведущий должен иметь опыт ведения таких дискуссий, но не должен склоняться ни к какой из точек зрения.

Тест «Что вам мешает?»

Компании, попавшие в ловушку собственной формулы успеха, тратят много времени, сил и денег на обдумывание ситуации. Они заказывают консультативные доклады, обсуждают их выводы и то, что за ними скрыто, затем проводят дальнейший анализ, но так и не решают насущных проблем. Сила теста «Что вам мешает?» заключается в том, что он ставит вопрос по-новому. Вместо того, чтобы спрашивать «Что нам делать?» и затем проигрывать одну и ту же пленку снова и снова, данный тест подразумевает, что менеджеры уже знают, что им делать. Тем самым дискуссия поворачивается к вопросу: «Что же мешает компании идти по тому пути, по которому, как всем ясно, ей идти надлежит». Этот вопрос, в свою очередь, вскрывает глубинные корни инертности.

Ключом к успеху данного упражнения является общее согласие по поводу того, каким путем должна идти компания. Ведущий может выявить, какие мнения существуют по этому поводу, предложив всем участникам обсуждения представить, что правление только что назначило нового генерального директора, который знает компанию и отрасль, но не привержен ее устоявшейся формуле успеха. Затем каждый участник дискуссии (или каждая команда участников, если группа разбита на небольшие команды) должен записать три предложения, описывающие, что в первую очередь, по его мнению, должен сделать новый директор. На составление этого списка командам дается *не больше 5–10 минут*. Такое ограничение во времени должно удерживать участников от споров по поводу деталей и, наоборот, привлечь их внимание к главному. После этого участники вновь объединяются в одну группу, чтобы уже сообща выработать план преобразований на основе сделанных предложений.

Участникам дискуссии такое упражнение может показаться надуманным — никакой новый директор не смог бы так быстро разработать план действий в столь сложной, неопределенной обстановке. Однако мой опыт

показывает, что чаще верно как раз обратное. К удивлению участников обсуждения, они быстро приходят к общему принципиальному согласию по поводу первоочередных мер, которые должен принять новый генеральный директор.

В этот момент группа и может попытаться понять, почему же компания до сих пор ничего не предприняла, переходя от пункта к пункту и обсуждая препятствия к выполнению каждого из них. Ответы участников можно систематизировать, используя категории стратегических щор, обузы, шаблонов, оков и догм. Чтобы избежать превращения дискуссии в обсуждение общих мест, ведущий должен фокусировать внимание участников на конкретных препятствиях к тем мерам, которые должен принять новый генеральный директор. Например, я часто ставлю вопрос таким образом: «Что случится, если новый генеральный директор предпримет такие-то и такие-то действия?»

Тест «Вито Корлеоне»

Данная диагностическая процедура названа так по аналогии со сценой, происходящей в конце фильма «Крестный отец». В этой сцене Вито Корлеоне (Марлон Брандо) незадолго до своей смерти сидит в саду и рассказывает Майклу (Аль Пачино), своему сыну, каким образом клан Корлеоне может погибнуть после смерти Вито. Он предсказывает, что конкурирующие мафиозные кланы непременно попытаются устранить Майкла. И предупреждает, что его могут заманить в ловушку, попросив кого-нибудь, кому Майкл особенно доверяет, сопровождать его на встречу с главами других кланов. Мораль этой сцены? Опасность заключается не в непредвиденном нападении неизвестного злодея, а в предательстве доверенного лица.

Взлелеянная формула успеха может привести менеджеров к крупным неприятностям. Предлагаемое мной упражнение имеет ту же цель, что и совет Вито Корлеоне: рассматривать привычное и вызывающее доверие как источник опасности. Группа может начать с обсуждения основных факторов успеха компании на данный момент в терминах стратегических схем, ресурсов, процессов, взаимоотношений и ценностей. (Конкретные вопросы, которые могут направлять дискуссию, приведены в табл. 3-3.)

После идентификации основных стратегических схем, ресурсов и других компонентов формулы успеха компании группа должна рассмотреть,

Вопросы для уяснения традиционных источников успеха вашей компании

Стратегические схемы

Что из нижеперечисленного наиболее важно с точки зрения успеха вашей компании?

- Кто ваши главные конкуренты?
- Кого из конкурентов вы можете проигнорировать?
- Какова ваша стратегия?
- Кто ваши основные клиенты?
- Какие рынки являются для компании ключевыми?
- К какой отрасли вы имеете отношение?
- Каким образом вы выходите на рынок?
- Кого из клиентов вы можете безболезненно проигнорировать?

Ресурсы

Чем располагает ваша компания в качестве ресурсов для создания ценности?

- Какое значение для потребителей имеет ваша торговая марка?
- Какие элементы вашего производственного процесса наиболее важны для успеха?
- Каковы источники вашего успеха?

Процессы

Какие из организационных процессов (формальных и неформальных) сыграли наиболее важную роль в достижении успеха компании?

- | | |
|----------------------------|---|
| • Разработка новых изделий | • Расчет рентабельности капиталовложений |
| • Набор персонала | • Стимулирование карьерного роста |
| • Принятие решений | • Оказание услуг |
| • Производство | • Логистика (управление цепочками поставок) |
| • Обслуживание клиентов | |

Взаимоотношения

Кто из субъектов внешних и внутренних взаимоотношений компании сыграл наиболее важную роль в достижении успеха?

- | | |
|--|-------------------------|
| • Дистрибьюторы | • Поставщики |
| • Инвесторы | • Персонал |
| • Государственные агентства | • Сторонние сотрудники |
| • Поставщики вспомогательных изделий или услуг | • Партнеры |
| • Местные жители | • Органы стандартизации |
| | • Субподрядчики |

Ценности

Какие общие ценности объединяли и вдохновляли работников компании в прошлом?

- Каких принципов придерживается ваша компания?
- Какая компания совершенно не похожа на вашу?
- Против чего выступает ваша компания?
- Какие ценности отличают вашу компанию от других?

как эти факторы могут способствовать развитию состояния активной инертности. Чтобы получить реалистичную оценку, обсудите все пункты из списка один за другим. Предположите, что каждый из факторов действительно является источником активной инертности. Группа может обсудить различные сценарии развития событий. Конечно же, те конкретные схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения или ценности, которые идентифицированы группой, могут и не принести никаких проблем в будущем. Менеджеры должны только уяснить, каким образом конкретные элементы формулы успеха *могут* препятствовать адаптации компании в случае любых изменений.

Распространенные ловушки

При проведении диагностических тестов менеджеры должны помнить о распространенных ловушках, которые присущи определенным отраслям, регионам и историческим эпохам. Кажущиеся позитивными утверждения в нижеследующих примерах и есть такие ловушки.

Стратегические схемы становятся шорами

- *Мы — растущая компания.* Менеджеры часто экстраполируют прошлые тенденции при предсказании ожидаемого развития. Перемены в конкурентной обстановке могут сделать эти прогнозы несостоятельными, но менеджеры часто осознают это несоответствие с опозданием. Менеджеры Firestone знали, что радиальные шины имеют вдвое больший срок службы, чем традиционные шины, но продолжали предсказывать рост компании. Лидеры рынка высоких технологий, такие, как Cisco и Siebel, могли бы попасть в такую же ловушку, если бы спрос на информационные технологии снизился.
- *Мы знаем, что наши конкуренты слабее нас.* Постоянное сосредоточенное наблюдение за определенным конкурентом ослабляет внимание менеджеров, и они не замечают появления на рынке других конкурентов. Держа под постоянным наблюдением IBM, менеджеры Compaq вовремя не заметили угрозы, исходившей от производителей дешевых клонов, таких, как компания Dell. Постоян-

ное наблюдение менеджеров National Westminster за действиями Barclays усилило их привязанность к проигрышной стратегии глобальной диверсификации. Если все работники компании поглощены борьбой с одним-единственным конкурентом, это значит, что пришло время для беспокойства.

- *Мы превзошли всех.* Всеобщая концентрация на размере рыночной доли может заманить компанию в ловушку активной инертности. Шведский производитель шарикоподшипников SKF, например, был мировым лидером отрасли по занимаемой доле рынка на протяжении большей части XX в. Почувствовав угрозу рыночному доминированию, исходившую от японских конкурентов, менеджеры SKF ответили агрессивными инвестициями и маркетинговыми компаниями, с тем чтобы нарастить свою долю рынка. Сосредоточенность менеджеров SKF на рыночной доле отвлекла их внимание от прибылей и заставила расширять мало-рентабельный бизнес. Радикальная переориентация стратегии в сторону более прибыльных сегментов рынка могла бы стать лучшей альтернативой.

Ресурсы превращаются в обузу

- *Наш бренд — это продукт.* Для многих потребителей название Хегох является синонимом фотокопирования, Kleenex — синонимом дорогих тканей, Hoover — пылесосов, а LEGO — это всегда детский конструктор. Неразрывная связь между изделиями компании и ее брендом является сильным маркетинговым оружием в борьбе с конкурентами. Однако, когда на рынке происходят серьезные сдвиги, устоявшееся название торговой марки может стать препятствием на пути возможной переориентации бренда или распространения его на другие изделия.
- *У нас есть все, что необходимо.* Со временем компании часто создают всю необходимую инфраструктуру для поддержки основного бизнеса. Вспомним, как Firestone проводила вертикальную интеграцию, приобретая как заводы, производящие резину и детали для шин, так и предприятия розничной торговли. В случае изменения направления основного бизнеса эту паутину придется распутывать.

- *Наша технология — это наша крепость.* Находясь на вершине своего успеха, Хегох защитил базовую технологию производства фотокопировальных устройств более чем пятьюстами патентами. Имея такую защиту, менеджеры Хегох не сразу заметили появления более простых копируемых устройств, предложенных фирмами Canon и Ricoh.

Процессы превращаются в шаблоны

- *Мы создали «библию» основных организационных схем.* Менеджеры порой кодифицируют все ступени основных организационных процессов в специальных руководствах. Такая кодификация позволяет им фиксировать свой практический опыт, эффективно его использовать и распространять на всех уровнях своей организации. Подобное руководство легко превращается в «библию». Так и случилось в Banc One и Cisco Systems, которые кодифицировали свои программы приобретений, принесшие успех. Однако в библию трудно вносить изменения. Кодифицированный процесс начинает жить собственной жизнью, и люди продолжают придерживаться его даже при смене обстановки.
- *Мы нанимаем и продвигаем по службе людей, похожих на нас.* В фирмах, страдающих активной инертностью, часто у руля находится команда менеджеров, очень однородная по составу. Многие из высших руководителей Compaq, например, вышли из Texas Instruments, а менеджеры Firestone были все насквозь «прорезиненными». И это не простые совпадения. Все эти менеджеры заняли руководящие посты благодаря стандартной системе отбора и продвижения по службе. В производственных процессах нежелательно отклонение от уровня «Шесть сигм»*. Отсутствие же разнородности в руководящей группе лишает компанию разброса мнений, столь необходимого для эффективного реагирования на перемены.
- *Мы принимаем решения путем консенсуса.* Практика достижения консенсуса особенно хорошо работает, когда люди имеют доста-

* «Шесть сигм» (Six Sigma) — революционный метод контроля качества продукции, разработанный и зарегистрированный в качестве торговой марки компанией Motorola в середине 80-х годов. Использование этого метода позволяет заметно повысить качество выпускаемой продукции без увеличения, а зачастую и при снижении ее себестоимости. — Прим. пер.

точно времени, чтобы прийти к «верному» решению. Плохо то, что верное решение, которое приходит с опозданием, — часто уже не совсем верное решение, а само достижение консенсуса может продвигаться черепашьими темпами. Как правило, активная инертность начинает развиваться, когда компания, привыкшая принимать решения методом консенсуса (как, например, Compaq), вдруг попадает на быстро развивающийся рынок или когда ее традиционный рынок становится более динамичным. Оказавшись в более динамичной и менее предсказуемой обстановке, менеджеры продолжают искать консенсуса, который так хорошо помогал им в прошлом. К сожалению, в такой ситуации путь консенсуса порождает решения, запоздалые или слишком половинчатые, а порою — и то и другое вместе.

Взаимоотношения становятся оковами

- *Мы знаем свое место в цепочке начисления стоимости.* Менеджеры многих успешных компаний могут точно указать место своей фирмы в цепочке начисления стоимости в данной отрасли. Например, Compaq обязан большей частью своего успеха торговым посредникам, которые активно продвигали персональные компьютеры Compaq. Однако же, когда конкурентная ситуация меняется, прибыли могут сдвигаться по цепочке начисления стоимости, и новые конкуренты могут структурировать свою деятельность иными способами. Dell всегда опережал Compaq (так же как и Hewlett-Packard, и IBM) на рынке ПК за счет прямых продаж потребителям. Когда же рост продаж через Интернет усилил преимущества техники прямых продаж Dell, Compaq пришлось затратить много усилий, чтобы перенять эту схему, поскольку он опасался негативной реакции со стороны своих традиционных дистрибьюторов.
- *Мы решаем все самые важные вопросы внутри компании.* Так бывает в том случае, когда компания пытается развивать все основные процессы в рамках самой компании. Менеджеры фирмы Laura Ashley, например, настаивали на сохранении производства всех видов продукции в Уэльсе и в те годы, когда их конкуренты уже вывели производство за пределы страны. Даже когда менеджеры осознают, что фирме наиболее выгодно будет сосредоточиться на ведении толь-

ко основного вида деятельности, им по-прежнему трудно избавиться от тех элементов производственного процесса, которые традиционно шли внутри компании.

Ценности превращаются в догмы

- *Мы не фирма, а одна семья.* Компании часто придерживаются комплекс ценностей, которые делают эту компанию чем-то бóльшим, чем просто юридический субъект. Но, когда эти объединяющие ценности перерастают в семейные, они начинают мешать менеджерам принимать жесткие решения, которые могли бы повредить интересам «членов семьи». Менеджеры Firestone, например, медлили с закрытием ненужных заводов отчасти потому, что это противоречило интересам их работников и местных общественных организаций. Руководители Laura Ashley поддерживали дорогостоящие производственные мощности в Уэльсе из преданности работникам, которые были «членами общей корпоративной семьи». Конечно, соображения корпоративной ответственности не должно игнорировать, но менеджеры должны все же осознавать риск, связанный с культивированием «семейных ценностей».
- *У нас не просто штаб-квартира, а целый городок.* Чтобы привлечь талантливых работников в условиях нехватки рабочей силы, такие компании, как Apple и Trilogy Software, заманивали соискателей обещаниями работы в корпоративном городке, а не в тесном офисе штаб-квартиры. Наличие городка, подобного университетскому, подразумевает и приверженность академическим ценностям, включая отсутствие официозности и свободу деятельности. Приверженность этим принципам, однако, может привести к тому, что работники начнут считать себя вправе делать то, что им нравится. Полная же независимость работников может затруднить их переориентацию на новые проекты, которые, возможно, снизят издержки и повысят прибыли, но будут лишены элемента привлекательности.
- *Наши конкуренты — это наши враги.* Энергичные менеджеры обычно имеют тягу к здоровой конкурентной борьбе. Однако же, когда соперничество перерастает в ненависть и конкурентов на-

чинают рассматривать как врагов, компания может попасть в ловушку активной инертности. Например, менеджеры Apple Computer в свое время считали IBM империей зла, которая воплощает все то, что ненавидит Apple — ортодоксальность, бюрократизм и скучные серые корпуса. Вспомните рекламный ролик Apple, обыгрывающий тему романа Дж. Оруэлла «1984», подготовленный к Олимпийским играм 1984 г. (реклама компьютера «Макинтош» — *Пер.*). Даже девиз Apple — «Думай по-другому» — был создан в пику девизу IBM («Думай!»). Такая нацеленность на конфронтацию с IBM снижала способность работников Apple осознавать реальные угрозы, исходящие от Microsoft.

* * *

Эта глава содержит перечень факторов, сигнализирующих о приближении состояния активной инертности, общераспространенных симптомов этого явления и диагностические тесты для его выявления. Что же делать, если тесты дают положительный результат и вы понимаете, что ваша компания страдает от активной инертности? К счастью, эта болезнь не смертельна. Ее можно преодолеть путем смены стереотипов. Однако плохо то, что смена стереотипов годится не для любой ситуации. Следующая глава посвящена собственно проблеме смены стереотипов и выяснению того, в каких случаях эта процедура действует благотворно.

Глава IV

Сила смены стереотипов

Состояние активной инертности подкрадывается незаметно, как облысение. Но в отличие от лысины, активная инертность в глаза не бросается. Заметить подкрадывающуюся стагнацию трудно, но еще труднее изменить «застывшую» формулу успеха. Исторически сложившая приверженность компании определенным стратегическим схемам, ресурсам, процессам, взаимоотношениям и ценностям со временем приводит к «застыванию» этих форм. А жесткая взаимозависимость между элементами усиливает жесткость формулы в целом. Успех убеждает менеджеров в том, что они нашли единственный и наилучший путь к процветанию. Со временем компания (а возможно, и ее конкуренты) начинает воспринимать свою формулу успеха как нечто само собой разумеющееся. Группа менеджеров с одинаковыми убеждениями, которая придерживается одного и того же взгляда на мир, лишает компанию перспектив. Памятники собственным достижениям, такие, как сооружения и написанные книги, привязывают добившихся успеха менеджеров в глазах общественности к их методам. Каким же образом менеджеры, отдавшие все силы укреплению формулы успеха компании, могут сойти с проторенного пути?

Ответ таков: ценой смены стереотипов, что является третьей стадией жизненного цикла управленческих стереотипов. Мы уже рассматривали пример смены стереотипов на практике: компания Goodyear изменила свою формулу успеха, чтобы остаться конкурентоспособной в изменившихся условиях. Данная глава, во-первых, поможет менеджерам решить,

нуждается ли их компания в смене стереотипов, и, во-вторых, проведет их через три ступени изменения формулы успеха.

Что такое смена стереотипов?

Смена стереотипов — это набор действий по изменению формулы успеха данной организации, делающий невозможным сохранение стагус-кво ввиду повышения затрат на это сохранение или исчезновения самой возможности его сохранения. Как мы знаем, менеджеры инстинктивно откликаются на перемены в окружающей обстановке, увеличивая интенсивность работы. Тем более, что вся история компании, закреплённая в её формуле успеха, направляет усилия менеджеров по давно проторенным путям. Чтобы преодолеть активную инертность, менеджеры должны открыто признать необходимость смены формулы успеха как таковой.

Рассмотрим пример с пивоваренной компанией Asahi Breweries, основанной в 1949 г., когда японское правительство разделило компанию Dai Nippon Breweries на две, с тем чтобы усилить конкуренцию в отрасли¹. Asahi вошла в «большую четверку» японских пивоваренных компаний вместе с пивоварнями Suntory, Sapporo и лидером рынка — компанией Kirin. Каждая из этих компаний представляла на рынке свои собственный фирменный сорт легкого пива, адресованный группе постоянных покупателей, большинство из которых принадлежало к классу служащих. Эти люди давно привыкли к тому сорту пива, который входило в рацион японских военнослужащих во время Второй мировой войны. Однако к началу 1980-х годов уже достигло совершеннолетия следующее поколение любителей пива. Исследования рынка показали, что молодежь отдавала предпочтение пиву с более ярко выраженным вкусом, чем традиционное легкое пиво. Опасаясь встретить непонимание со стороны основной группы покупателей, «большая четверка» затягивала выпуск новых сортов. Отклик Asahi на перемену вкусов был типичным проявлением активной инертности. Менеджеры вносили постепенные изменения в упаковку (например, выпустили пиво в так называемых мини-бочонках), направляли усилия на расширение продаж и пытались достичь экономии, используя более дешевые ингредиенты.

В 1986 г. в компанию пришел новый президент — Хиротаро Хигуши — представитель банка Sumitomo, входившего в группу Asahi. Хигуши оценил текущее положение компании и понял, что она не сможет

достичь успеха, лишь снижая затраты на производство традиционного пива. Вместо этого Хигуши покинул стройные ряды «большой четверки» и решился на выпуск нового сорта пива, адресованного молодому поколению. На рынок было выброшено сухое пиво Asahi Dry, резко отличавшееся от традиционных сортов. Хигуши инвестировал большие суммы в новый продукт и одновременно снимал старые сорта с производства. Новый сорт сразу пришелся молодежи по вкусу. В период 1986–1990 гг., еще до того как Хигуши смог определить, принесет ли сухое пиво компании постоянный успех или временный, производство пива выросло вчетверо. Инвестиции, сделанные в новый продукт (а они превышали балансовую стоимость компании на тот момент), были, конечно же, довольно рискованным предприятием.

Большинство менеджеров на месте Хигуши, наверное, попытались бы снизить риск, выпуская новый сорт на рынок поэтапно или оставляя в производстве старые сорта. Хигуши же осознал, что только резкая смена курса может обеспечить эффективный противовес силе тяготения старой формулы успеха. Последовательные действия Хигуши не дали возможности компании продолжать движение по накатанной колее. Если бы новый сорт потерпел фиаско, это могло бы привести к крушению всей компании. Величина ставки заставила компанию изменить весь технологический процесс, так же как и систему взаимоотношений с дистрибьюторами. И ставка Хигуши оправдалась. Молодое поколение привыкло к сухому пиву, а Asahi догнала и в конце концов перегнала лидера рынка — Kirin; темпы же роста акций Асахи впоследствии превысили темпы роста индекса акций японских пивоваренных компаний. Взлет Asahi² схематически изображен на рис. 4-1.

Этот пример иллюстрирует важный аспект процесса смены стереотипов — его резкость. Боязливые менеджеры не станут снимать с производства зарекомендовавший себя продукт и увеличивать в четыре раза производство нового в надежде на спрос. Действия же Хигуши показали явное преимущество Asahi по сравнению с конкурентами. Выпуск сухого пива продемонстрировал великолепную альтернативу установившейся схеме, которая подразумевала продолжение продаж легкого пива привычному контингенту покупателей и снижение затрат с целью увеличения маржи. Как вошедший в поговорку военачальник, сжегший мосты позади себя, Хигуши отрезал работникам Asahi путь к отступлению. Так смелые действия менеджера могут открыть фирме дорогу к процветанию, одновременно трансформируя ее привычную формулу успеха.

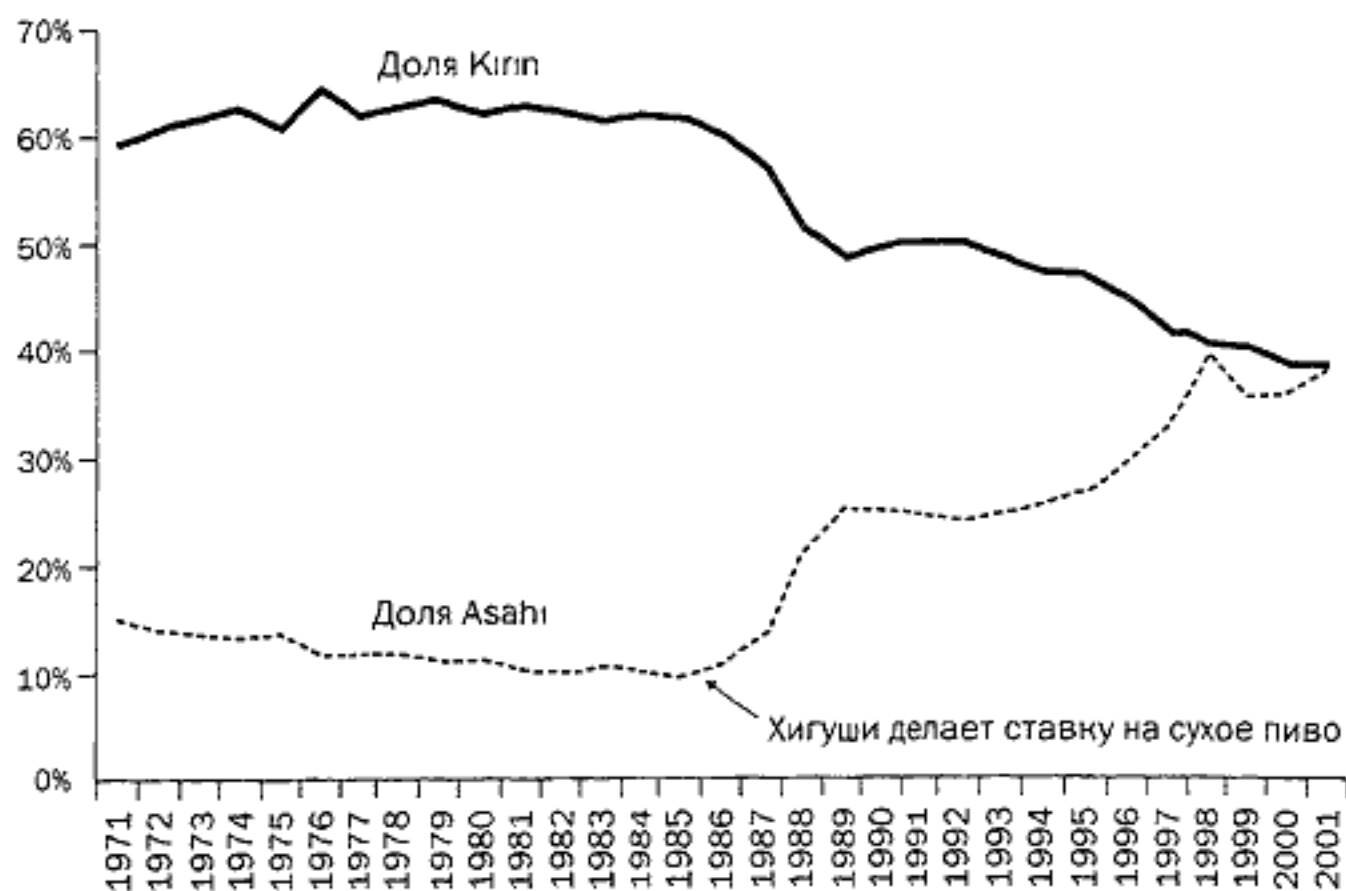


Рис. 4-1. Рыночные доли компаний Kirin и Asahi на пивном рынке Японии в период 1971–2001 гг

Источник Timothy James 'Resource Development in Firms: New Product Development and Organizational Change in the Japanese Brewing Industry' (Ph. D. diss. University of Washington 1992) table 5.8

Но такие действия всегда рискованны. Если бы сухое пиво не оправдало надежд, ставка Хигуши была бы бита, как это случилось, например, в случае с новой маркой Coca-Cola. Процессу смены стереотипов присущи два фактора риска. Во-первых, новая формула может не сработать так, как планировалось. Во-вторых, резкая трансформация может дестабилизировать основной бизнес и лишить его даже тех прибылей, на которые можно было твердо рассчитывать³. Во время смены стереотипов компания становится более уязвимой, так как новое направление развивается одновременно с дестабилизацией основного бизнеса. Таким образом, смена стереотипов связана с дилеммой. Действия должны быть достаточно смелыми, чтобы преодолеть тяготение старой формулы успеха, но они всегда связаны с риском. Каким образом менеджеры могут определить, стоит ли игра свеч?

Смена стереотипов — это своего рода тест, наподобие теста Роршаха, который выявляет отношение менеджера к риску вообще. Одни менеджеры видят только негативную сторону и предпочитают *избегать* риска, связанного со сменой стереотипов. Они прячут голову в песок и продолжают действовать по старинке. Другие же, наоборот, видят только позитивную

сторону риска и часто *игнорируют* возможность негативных последствий. Ослепленные оптимизмом, они рвутся в бой. Разумные менеджеры, однако, выбирают третий путь. Им удается *контролировать* риск, исходя из понимания всех выгод от смены стереотипов. Первый шаг — это осознание того, нуждается ли ваша компания в такой смене.

Нуждаетесь ли вы в смене стереотипов?

Смена стереотипов — не панацея. Выражаясь языком медицины, это сильнодействующее лекарство. Оно может творить чудеса, но может дать и серьезные побочные эффекты. Разумный менеджер не пойдет на такой шаг необдуманно. Множество факторов, таких, как финансовое положение компании, ожидаемая реакция конкурентов и способность самих менеджеров довести трансформацию до конца, определяют в конечном итоге, имеет ли смена стереотипов смысл в конкретной ситуации. Я выделю, однако, два фактора, которые особенно важны при принятии решения о необходимости смены стереотипов либо какого-либо альтернативного лечения. Во-первых, надо самому себе ответить на вопрос: угрожают ли происходящие перемены основному бизнесу компании? И во-вторых, осознать, есть ли у вашей компании достойная альтернатива существующему положению вещей. Взаимозависимость между угрозой и соответствующими альтернативами, а также рекомендуемые в этой связи действия показаны на рис. 4-2.

В каких случаях изменения в обстановке действительно угрожают основному бизнесу? Радиальные шины превзошли традиционные по всем

У компании есть хорошие альтернативы	Сосредоточьтесь на основном бизнесе	Обдумывайте трансформирующие решения
У компании нет хороших альтернатив	Создавайте альтернативы	«Доите» основной бизнес
	Перемены не угрожают основному бизнесу	Основной бизнес под угрозой

Рис. 4-2. Нуждается ли ваша компания в смене стереотипов?

показателям, важным с точки зрения потребителей, поэтому те фирмы, которым не удалось перестроиться, ждал неминуемый крах. Поскольку на смену любителям традиционного легкого пива пришло новое поколение, Asahi стало невыгодно продолжать выпускать старые сорта. Однако не каждая перемена в технологиях, потребительских предпочтениях или законодательстве угрожает основному бизнесу компании. На вершине расцвета интернет-компаний предсказывалось, что они будут теснить отрасль за отраслью⁴. На самом же деле только несколько отраслей действительно пострадали от конкуренции с онлайн-ресурсами, такие, как бюро путешествий, музыкальные и посреднические фирмы. Традиционные же конкуренты в большинстве отраслей, включая услуги для бизнеса, торговлю продовольственными товарами, банковские услуги, страхование и розничные продажи, по-прежнему крепко стоят на ногах, в то время как те, кто бросил им вызов, давно ушли в небытие.

Чтобы понять, угрожают ли перемены в законодательстве, технологиях, конкурентной ситуации или потребительских вкусах вашему основному бизнесу, задайте себе несколько простых вопросов:

- Заинтересованы ли ваши клиенты в переменах?
- Переметнулись ли ваши самые разборчивые клиенты к конкурентам или тем фирмам, которые изменили свою формулу успеха?
- Можете ли вы представить себе сценарий, согласно которому конкретная перемена в обстановке приводит вашу компанию к банкротству?
- Можете ли вы представить себе альтернативный сценарий, по которому эта перемена вас не затрагивает?
- Который из этих двух сценариев доставит больше хлопот менеджерам?
- Что по этому поводу думают ваши инвесторы или кредиторы?
- Изменился ли курс ваших акций с появлением на рынке компаний с другой моделью деятельности?
- Отдают ли инвесторы предпочтение этим компаниям или вашим традиционным конкурентам, которые уже трансформировали свою формулу успеха?

Если ответы на большинство этих вопросов вызывают у вас беспокойство, то эта перемена, возможно, действительно может угрожать ва-

шему основному бизнесу. Но, надо сказать, ни один из этих вопросов не является бесспорным индикатором уязвимости компании. (Вспомним астрономические оценки стоимости таких фирм, как Chemdex и Webvan, во время бума интернет-компаний.) Однако, эти вопросы, рассмотренные в совокупности, заставляют менеджеров более реалистично смотреть на окружающую обстановку.

Кроме того, проблему следует рассмотреть в другой плоскости — есть ли у компании достойная альтернатива устоявшейся формуле успеха? Достойные альтернативы подразделяются на два типа. Компании, занимающиеся несколькими видами бизнеса, вполне могут начать развивать перспективное направление, до этого бывшее на периферии⁵. Иначе говоря, менеджеры могут перенести центр тяжести с традиционной сферы деятельности на другую сферу, периферийную, но перспективную. Например, Intel смогла прекратить производство запоминающих устройств, потому что увидела более перспективную альтернативу в производстве микропроцессоров. В таких ситуациях бывшее периферийное направление деятельности становится основным. Менеджеры могут изменить *то, что* делает компания. А могут также изменить и *то, как* компания ведет свой основной бизнес. В этом случае достойная альтернатива подразумевает сохранение некоторых элементов формулы успеха, а не полную ее замену. Asahi сделала ставку на молодых потребителей — это было, бесспорно, резкое изменение, но Asahi осталась пивоваренной компанией, работала с теми же дистрибьюторами и сохранила тесные связи с банком Sumitomo. Плохая же альтернатива, наоборот, потребовала бы полной одномоментной смены деятельности компании.

Теперь вернемся к схеме на рис. 4-2. Если у вашей компании хорошие альтернативы и нет еще непосредственной угрозы ее деятельности, то ее место — в левом верхнем секторе. Поэтому сосредоточьтесь на основном бизнесе, оставляя возможности стратегических перемен на будущее. Так действует, например, Procter & Gamble, которая не снимает с производства свои основные продукты, пока разрабатывает новые.

Левый нижний сектор схемы соответствует ситуации, когда еще нет непосредственной угрозы основному бизнесу компании, но при этом нет и хороших альтернатив. Это обычная картина для компаний, действующих на каком-то одном рынке. Фондовые аналитики называют такие компании «чистыми игроками»^{*} и обычно относятся к ним с уважением за

* Pure plays (англ.)

преданность своей сфере деятельности. Специализация, конечно, имеет свои выгоды, но она повышает и риск компании при резкой смене обстановки⁶. В таком случае желательно развивать какие-то новые направления в качестве своего рода «опционов» на случай непредвиденных изменений в конкурентной среде.

Самая плохой вариант — если основной бизнес компании находится под угрозой и у компании нет никакой достойной альтернативы (правый нижний сектор на рис. 4-2). В качестве примера рассмотрим действия компании Smith-Corona⁷, когда рынок, на котором она успешно работала, стал резко сужаться. Эта компания была сформирована в 1926 г. путем слияния двух других и занималась исключительно производством пишущих машинок. Появление персональных компьютеров стало прямой и явной угрозой основному бизнесу компании. Компания не имела периферийных сфер деятельности, которые можно было бы использовать как базу для будущего развития. Более того, переход на выпуск персональных компьютеров заставил бы ее начинать практически с нуля: разрабатывать организационные процессы, перестраивать основной бизнес, налаживать взаимоотношения с дистрибьюторами и заново позиционировать бренд, которой ассоциировался у большинства исключительно с пишущими машинками.

Менеджеры, которые сталкиваются с угрозой основному бизнесу при отсутствии хороших альтернатив, нередко пытаются заняться новым бизнесом. И Smith-Corona сделала попытку, к сожалению, неудачную, прорваться на рынок персональных компьютеров. Такие действия почти наверняка обречены на провал — этому есть свои причины. Во-первых, менеджеры с устоявшимися взглядами обычно не успевают за рынком. Традиционные стратегические схемы компании часто не дают им вовремя увидеть новые возможности. Предприниматели, свободные от таких шор, быстрее видят и реализуют эти возможности. Например, компания Apple Computer успешно действовала на рынке ПК около десяти лет к тому времени, как Smith-Corona попыталась выйти на этот рынок. Во-вторых, начиная бизнес, приходится бороться за дефицитные ресурсы с крепко стоящими и более прибыльными компаниями — битва, которую нередко проигрывают⁸. В-третьих, смелые решения, которые необходимы для трансформации устоявшейся формулы успеха, часто слишком смелы для бизнеса, начинаемого с нуля. Предприниматели перед лицом неопределенности обычно принимают решения так, чтобы оставить возможность при нужде изменить их. Четкие и быстрые действия, необ-

ходимые для того, чтобы вывести компанию из состояния активной инертности, могут быть слишком «крутыми» и даже опрометчивыми решениями для вновь начинаемого бизнеса.

Менеджеры, столкнувшиеся с непосредственной угрозой основному бизнесу в отсутствие хороших альтернатив, должны не рисковать и не пытаться изменить все сразу. Лучше стоит подумать о том, как выжать из основного бизнеса все, что возможно, и выплатить деньги инвесторам в виде дивидендов или путем обратного выкупа акций. Менеджеры в такой ситуации могут, например, выкупить компанию с помощью кредита. Необходимость выплаты кредита сосредоточит внимание менеджеров на извлечении наибольшей прибыли из основного бизнеса и удержит их от соблазна реинвестирования в проекты, не сулящие хорошей отдачи. Некоторые считают выкуп с помощью кредита временной причудой, времена которой уже прошли. Однако для компаний, попавших в такую ситуацию, это средство — как раз то, «что доктор прописал».

У некоторых компаний *есть* хорошие альтернативы при угрозе основному бизнесу — они либо имеют перспективный периферийный бизнес, либо могут эффективно отреагировать на перемены без полной смены всех элементов формулы успеха. На схеме этой ситуации соответствует правый верхний сектор. Компании этого сектора — наилучшие кандидаты на смену стереотипов. С чего же начинать менеджерам в этой ситуации? Трансформация формулы успеха организации — трудный и неблагодарный процесс, особенно если организация крупная, территориально распределенная или сложная по структуре. По существу, однако, этот процесс можно представить состоящим из трех этапов, которые подробно описаны ниже.

Три этапа эффективной смены стереотипов

Хорошей образной аналогией процессу смены стереотипов может служить восхождение на ледник с использованием *страховочных якорей*⁹. Представьте себе группу альпинистов, сгрудившихся на крутом уступе ледника в стремлении добраться до снежной вершины. Чтобы начать восхождение, один из них взбирается немного вверх и вбивает в лед страховочный якорь. Как только якорь зафиксирован, лидер группы обматывает вокруг него веревку и кидает свободный конец тем, кто внизу. Один

за другим они поднимаются на новую высоту, и если кто-то поскользнется, его удержат страховочный якорь и крепкая веревка.

Мы можем разделить процесс страховки на три этапа. Во-первых, лидер группы должен *выбрать* подходящий якорь. Выбор якоря, подходящего для конкретной ситуации — непростое дело, так как зависит от состояния льда, веса альпинистов и опыта лидера группы по использованию якорей различных размеров и форм, лежащих в его рюкзаке. Во-вторых, лидер группы должен *зафиксировать* якорь во льду так, чтобы привязанная к нему веревка смогла удержать остальных альпинистов. В-третьих, лидер должен *направлять* движение тех, кто внизу, стабилизируя страховочную веревку. Как и принятие трансформирующих решений, страховочный процесс при восхождении (и ледовый альпинизм вообще) требует дисциплины, мужества и самообладания. Робкие альпинисты никогда не покинут своего базового лагеря, а неорганизованные не смогут провести восхождение без потерь.

Аналогично процесс принятия и осуществления трансформирующих решений тоже можно разбить на три стадии. На первом этапе лидер выбирает *якорь*. Якорь — это *то, на что* менеджер делает ставку. Это могут быть новые стратегические схемы, совершенствование организационных процессов, обновление ресурсной базы, расширение взаимоотношений с третьими сторонами или новые ценности. Разные якоря имеют разные преимущества и ограничения как средства вывода организации из состояния активной инертности (сравнительные качества разных якорей мы обсудим в следующей главе). Якоря помогают менеджерам распределить свои действия по приоритетности и удерживают их от попыток изменить все сразу.

На втором этапе менеджер «закрепляет якорь», проводя трансформирующие мероприятия. Так же как определяющие и укрепляющие стереотипы, трансформирующие мероприятия — это *действия*, такие, как инвестирование, публичные обещания или изменение штатного расписания, которые различаются по своему отношению к формуле успеха. Определяющие стереотипы формируют формулу успеха, укрепляющие — обновляют ее, а трансформирующие мероприятия меняют ее (собственно термин «трансформирующие мероприятия» относится только к стадии закрепления якоря, но иногда я использую его в более широком смысле по отношению ко всем трем этапам этого процесса).

На заключительном этапе менеджер перестраивает оставшиеся стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности ор-

ганизации. Трансформирующие мероприятия, проводимые лидером, создают напряженность в элементах устоявшейся формулы успеха. Люди, как правило, легко соскальзывают обратно, в болото привычных шаблонов и догм. Поэтому на этой стадии руководитель должен сделать все, чтобы не позволить старой формуле успеха воспроизвести себя заново.

Конечно же, процесс альпинистской страховки существенно отличается от процесса вытягивания организации из состояния активной инертности. Скалолазы оказались на склоне по собственной воле. Если условия для восхождения покажутся им ненадежными, они в конце концов могут вернуться обратно в лагерь. Менеджеров, стоящих перед лицом угрозы основному бизнесу, можно уподобить скалолазам, высаженным на тающем ледяном уступе. Они борются за жизнь своей компании. И нуждаются в любой помощи, какую только смогут получить.

Смена стереотипов в действии

Я проиллюстрирую трехэтапный процесс смены стереотипов на примере одной из самых успешных трансформаций в современной истории бизнеса, проведенной Луисом Герстнером, генеральным директором IBM¹⁰. Герстнер был назначен на этот пост после того, как несколько ведущих менеджеров сняли свои кандидатуры. Назначение произошло в 1993 г., когда IBM понесла убыток в 8 млрд. долл. за год. К концу девятилетнего директорства Герстнера чистый доход IBM вырос до 8 млрд. долл. в год, и конкуренты компании, такие, как Hewlett-Packard, опять стали стремиться быть похожими на IBM. Действия Герстнера — это хрестоматийный пример выбора якоря, закрепления его и выстраивания организации по-новому.

Шаг 1: Выбор якоря

Якорь — своего рода ориентир, который направляет все последующие действия. Герстнер выбрал в качестве якоря новую стратегическую схему — предложил поддержку системных решений для пользователей IBM вместо продажи универсальных машин. В этом не было ничего революционного, но сам переход от продажи продуктов к решению проблем высвечивает важную особенность данного этапа. Якорь не должен быть чем-либо

особо стимулирующим, существенно новым или слишком смелым. Большинство якорей — это, по существу, вполне обычные вещи: например, достижение технологического лидерства в сфере основного бизнеса или поворот к новому слою потребителей. Важно только, чтобы якорь был альтернативой установившейся формуле успеха и хорошо соответствовал ситуации. Никаких творческих прорывов не требуется.

Наличие якоря существенно помогает при выводе организации из состояния активной инертности. Он помогает менеджерам и работникам сконцентрировать свои действия и выстроить их по приоритетности. Порой менеджерам не удается выбрать какой-либо определенный якорь, так как они пытаются изменить все сразу. Результаты могут оказаться плачевными, что и случилось с Майклом Спиндлером, который был назначен генеральным директором Apple Computer в том же году, когда Герстнер стал руководителем IBM¹¹. С начала своего пребывания в должности Спиндлер не смог сосредоточиться на чем-то одном. В своих заявлениях перед деловой прессой, акционерами и представителями промышленных кругов Спиндлер ставил не меньше дюжины задач, но было не ясно, какова их приоритетность; одни из них находились в противоречии с другими, более того, набор этих задач со временем менялся. Из двенадцати задач, обнародованных Спиндлером в течение первого года пребывания в должности, только одна — «повышение рыночной доли» — упоминалась регулярно. К концу первого года директорства Спиндлера некоторые работники стали называть его «пожарным шлангом», потому что он «носился быстро и во всех направлениях, разбрызгивая новые идеи и заливая горящие проблемы»¹². Такое непостоянство задач дезориентировало работников, менеджеров, партнеров, клиентов и инвесторов. Никто не мог понять, куда же движется Apple.

Майкл Спиндлер — это хороший менеджер, попавший в сложную ситуацию. Да и смог бы кто-нибудь изменить судьбу Apple перед лицом растущей популярности стандарта Wintel и при ее контрпродуктивной корпоративной культуре? Тем более с таким длинным списком проблем! В этом случае менеджеры и исполнители могут выбрать каждую какую-то одну задачу, которая привлекает их больше других, и выполнять ее, таким образом распыляя свою энергию, вместо того чтобы сконцентрировать все усилия на чем-то одном для действенной трансформации. В таких случаях либо воцаряется неразбериха, либо в подходе к делу проявляется цинизм, когда люди просто продолжают делать то, что делали всегда, пока директор снова не изменит своего решения или не будет уво-

лен. Когда дело доходит до якорей, ситуация выглядит, конечно, иначе, но немногим лучше. Бизнес — сложное дело, и менеджеры часто ставят себе несколько целей одновременно. Якорь же обеспечивает ясность целей и выстраивает их по приоритетности.

Шаг 2: Закрепление якоря

Выбор якоря — важный, но всего лишь первый шаг. Чтобы выдернуть работников из трясины активной инертности, якорь должен быть крепко закреплен. Иначе сила притяжения устоявшейся формулы успеха затянет компанию обратно в исходное статус-кво. Менеджеры могут закрепить якорь, поменяв свои стереотипы.

Вы можете возразить, что идея Герстнера о переходе на системные решения была настолько не нова, что могла бы вызвать саркастическую усмешку Дилберта*. Поворот к потребителю прямо напрашивался. Герстнер, однако, закрепил этот якорь посредством целой серии конкретных действий. Он постоянно делал одни и те же заявления, выступая как внутри, так и вне компании. Он разрушил планы разделения IBM на несколько дублирующих друг друга направлений, поскольку большая компания могла обеспечить более качественное выполнение сложных задач. Решение Герстнера сохранить IBM как целое удивило многих. Многие полагали, что он был приглашен именно для осуществления плана дезинтеграции IBM, который был инициирован его предшественником. А Герстнер осуществил капиталовложения в производство универсальных компьютеров, которые многими были уже списаны со счетов как морально устаревшие. И опять-таки Герстнер имел четкое обоснование своих действий — потребителям нужны универсальные машины, и они получают их по более дешевой цене, к тому же в модернизированном виде. Удивлявшие всех действия Герстнера имели совершенно ясную подоплеку — он действительно хотел поставлять системные решения потребителям, а не просто продавать им аппаратные средства.

И Герстнер занимался именно тем, о чем говорил. По его собственным оценкам, примерно 40% своего рабочего времени он провел в переговорах с клиентами. Это резко контрастировало с поведением его предшественников, большая часть деловых поездок которых приходилась на посещение филиалов IBM по всему миру. Через несколько недель после

* Дилберт — герой популярных в США комиксов из жизни «белых воротничков» — Прим пер

своего назначения Герстнер перекроил свой календарь так, чтобы провести два полных дня на совещании с клиентами. Исходя из опыта работы с предыдущими директорами, работники IBM были бы рады, если бы шеф уделил хотя бы час времени на подобные дела.

Шаг 3: Окончательная перестройка

Привязка к якорю выявляет препятствия на пути к новой цели. Провозгласив ориентацию на выпуск системных решений, Герстнер одновременно вытащил на поверхность массу препятствий выполнению этого обещания. В частности, сбытовая сеть IBM была организована по географическому признаку, и многие менеджеры по продажам не имели производственного опыта, что не способствовало решению проблем клиентов. Несмотря на свою обширность, портфель заказов компании по программному обеспечению имел много лакун, которые препятствовали переходу компании на разработку системных решений. Четко зафиксированный якорь может помочь менеджерам определить приоритетность своих действий. Для начала следует сконцентрироваться на преодолении самых главных препятствий на пути к намеченной цели. Остальные проблемы могут подождать. В случае с IBM руководство перестроило сбытовую сеть по отраслевому признаку, с тем чтобы обеспечить более качественное решение проблем клиентов. Компания продолжала инвестировать и в производство универсальных ЭВМ, и в приобретение нового программного обеспечения, и в развитие внутренних служб, с тем чтобы повысить качество системных решений.

Хорошая иллюстрация выстраивающей функции якоря — это конструкция с подвижными частями, вроде тех, что вешаются над кроватками маленьких детей. Лежащая на полу, такая конструкция представляет собой бесформенный клубок ниток и каких-то деталей, напоминающий ту массу трудностей, с которой сталкивается компания, зажатая в трясину активной инертности. Если же вы подвесите эту конструкцию за нужный конец, ее элементы выстроятся в определенном порядке.

Герстнер достиг успеха еще и потому, что сконцентрировал свое внимание на деталях. Некоторым руководителям хорошо удается выбрать подходящий якорь и сделать крупные ставки. Но сложнее проследить за всеми деталями, что необходимо для выполнения взятых ими обязательств. Герстнер же преуспел именно в осуществлении основополагаю-

щих мероприятий, включая модернизацию технологии и снижение затрат, которые были нужны для выполнения его программы удовлетворения запросов клиентов. Не все из этого было легко осуществить. Например, снижение затрат потребовало отказа от давно установившейся практики недопущения принудительных увольнений. Однако установка на выполнение поставленных задач совершенно необходима, как и выбор подходящего якоря, и готовность закрепить его посредством решительных действий.

Плюсы и минусы смены стереотипов

Как и все в жизни, смена стереотипов имеет положительные и отрицательные стороны. Начнем с плюсов. Трансформирующие мероприятия — это конкретные инструменты, которые менеджеры всегда могут использовать. Если ваш основной бизнес находится под угрозой, но есть хорошая альтернатива, то такие мероприятия могут помочь вам достойно ответить на угрозу. Трехэтапный процесс выбора якоря, его закрепления и заключительной перестройки представляет собой схему, помогающую ответить на самые трудные вопросы, связанные с процессом трансформации: Что нужно менять в первую очередь? Как сделать перемены устойчивыми и избежать рецидивов? Как выстроить свои действия по приоритетам? Предлагаемый здесь подход твердо базируется на моем исследовании компаний, которые действительно успешно преодолели состояние активной инертности и адаптировались к переменам. Основные практические выводы из этого анализа были отточены теорией и детализированы в процессе академических обсуждений. И, что самое важное, эти инструменты уже опробованы на практике менеджерами, проводящими трансформацию своих организаций.

Теперь о минусах. Смена стереотипов проходит не во всех ситуациях — она не работает, например, когда основной бизнес компании находится под угрозой, а у компании нет достойных альтернатив. Кроме того, смена стереотипов — это тяжелая работа. Выбор подходящего якоря требует всестороннего понимания ситуации, в которой оказалась компания, и всех плюсов и минусов других возможных якорей; закрепление — рискованных действий; заключительная перестройка — постоянного усердия. При этом менеджерам приходится принимать трудные решения по перераспределению персонала.

Хотя трансформирующие мероприятия не обещают быстрой и легкой победы, они приводят к успеху, когда ведутся надлежащим образом. В следующих главах читатель найдет практические инструкции по выбору оптимального якоря, по его закреплению и проведению окончательной перестройки. Это пособие для менеджеров, которые решились на восхождение к вершине.

* * *

Резюмируя вышесказанное, хочется еще раз отметить, что смена стереотипов — это набор действий, которые необходимы для перестройки формулы успеха компании. Процесс смены стереотипов состоит из трех этапов: выбор якоря, который направляет последующие действия, закрепление якоря посредством конкретных действий и окончательная перестройка организации. Чтобы понять, в чем заключаются принципиальные особенности предлагаемого метода, рассмотрим процесс смены стереотипов с точки зрения некоторых традиционных теорий построения стратегии и проведения реформ.

Выбор ОПТИМАЛЬНОГО якоря

Якорь — своего рода ориентир, который помогает менеджеру выстроить последовательность трансформирующих мероприятий по приоритетности. Якорь, закрепленный серией энергичных действий, помогает менеджеру вытянуть компанию из трясины активной инертности. Тем не менее большинство из тех, кто впервые слышит о якорях как о вспомогательном средстве при проведении реформ, имеют в виду только *стратегию* и, пытаясь применить этот метод на практике, упускают из виду очень многое. Как показали исследования, новая стратегия, или стратегическая схема, — это только один из множества возможных якорей, причем не обязательно лучший (история трансформации компании Pepsi-Cola, изложенная во примере 5-1, является иллюстрацией того, как новая стратегия может появиться лишь спустя несколько лет после начала трансформации).

Какие же еще якоря, кроме новых стратегических схем, есть в распоряжении менеджеров? Теоретически, это может быть любая из оставшихся сфер управленческой деятельности — новые ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности. Как будет показано в этой главе, каждая из этих сфер может быть использована в качестве якоря. И первый вопрос, встающий перед менеджером, — это не «Какой должна быть наша новая стратегия?», а «С чего следует начинать?». Правильный ответ на него может лежать вовсе не в сфере стратегий, а в сфере ресурсов, процессов, взаимоотношений или ценностей.

Кризис Pepsi

С самого основания в конце 1800-х годов Pepsi Cola боролась за рынок с лидером отрасли — компанией Coca-Cola¹. К 1985 г. Pepsi Cola сократила отрыв от лидера до минимума (29% рынка безалкогольных напитков США против 37% у Coca-Cola) и достигла стабильного 15% годового роста доходов в год. Пытаясь сохранить и в дальнейшем постоянный рост доходов и рентабельности, Pepsi столкнулась с целым рядом трудностей. Темпы роста спроса на колу замедлялись, так как часть рынка у колы отвоевали альтернативные продукты, в частности питьевая вода в бутылках и фруктовые напитки. Да и сорта колы под другими торговыми марками продолжали теснить лидеров рынка. Твердые позиции Coca-Cola в ресторанных сетях, таких, как McDonald's, помогали ей удерживать свою долю рынка.

В 1986 г. высшее руководство Pepsi приняло решение о реформировании фирмы путем перестройки отношений с компаниями, занимающимися разливом. Традиционно Pepsi работала с ними на условиях франчайзинга, предоставляя эксклюзивные права на дистрибуцию в определенном регионе. В конце 80-х годов, однако, Pepsi начала активно скупать эти предприятия. Компания инвестировала примерно 4 млрд. долл. в интеграцию мощностей по разливу, так что в результате доля собственности компании в общем объеме этих мощностей выросла с 18% в 1983 г. до более чем 50% к 1990 г.

Сделав ставку на более тесные взаимоотношения с предприятиями по разливу, Крэг Везерап, президент и исполнительный директор Pepsi, столкнулся с целым рядом проблем. До реформы компания обслуживала несколько сот клиентов — франчайзи по разливу, теперь же она должна была обслуживать сотни тысяч клиентов — тех, которым раньше франчайзи доставляли продукцию Pepsi ежедневно. Pepsi традиционно добивалась успеха благодаря броским маркетинговым акциям, например привлечением к рекламе таких знаменитостей, как Майкл Джексон, Шакиль О'Нил и Рэй Чарльз. Деятельность же по разливу требовала высокого мастерства в определении запросов потребителей, изготовлении продукта, его доставке и обслуживании клиентов.

В ответ на запросы текущего момента Везерап и его команда прежде всего провозгласили набор ценностей, включая ориентацию на потребителя и на результат, четкое планирование и коллективный подход к делу, которые были необходимы для улучшения организации разлива. Менеджеры Pepsi назвали этот набор руководящих принципов «Right Side Up» («Лицом вверх»). Чтобы ускорить движение к новым целям, Везерап проводил опросы сотрудников компании, предлагая им оценить, соответствуют ли действия руководства компании новому набору ценностей.

Вскоре после того, как был разработан новый набор ценностей, руководство Pepsi приступило к выполнению программы совершенствования организационных процессов. Один из высших руководителей Pepsi вспоминал, что работники поначалу «отторгали новые организационные методы, как живой организм отторгает пересаженный орган. Люди говорили: «Все это ерунда, мы привыкли действовать, а эти все обсуждения лишь замедляют нашу работу»² Несмотря на это, менеджеры компании разработали методику схематизации и совершенствования организационных процессов, которая позволяла отслеживать самые важные процессы, и осуществили программу кодификации и распространения наиболее эффективных методов работы по всей организации.

И только после того как были перестроены взаимоотношения с предприятиями по разливу, приняты новые ценности и усовершенствована организационная схема, т.е. почти через шесть лет после принятия решения о приобретении предприятий разлива, руководители Pepsi обратили свое внимание на стратегию. Летом 1992 г. Везерап обнародовал программу развития под названием «Total Beverage» («Напиток для всех»), в соответствии с которой компания планировала предлагать на рынке те напитки, которые нужны людям в повседневной жизни. Эта стратегия требовала от Pepsi расширения ассортимента и включения в него помимо колы альтернативных продуктов, таких, как питьевая вода в бутылках, готовый чай, витаминные коктейли для спортсменов, молоко и даже кофейные напитки. Менеджеры надеялись, что альтернативные продукты обеспечат 50% запланированного роста доходов.

Эта история наглядно показывает, что менеджеры не обязательно должны начинать реформы с изменения стратегии — Pepsi-Cola начала с перестройки взаимоотношений с предприятиями разлива. Иными словами, новая стратегия может появиться на более поздней стадии выстраивания организации вокруг нового комплекса ресурсов, взаимоотношений, процессов или ценностей.

Как я выяснил, менеджеры после долгих попыток справиться с проблемами в конце концов находят оптимальный якорь, используя разные подходы. Не существует единого универсального метода выбора наилучшего якоря. Поэтому, вместо того чтобы представить единую методику на все случаи жизни, мы просто напомним менеджерам о богатстве выбора. Мы обсудим все «за» и «против» различных якорей и определим оптимальные условия для успешного применения каждого из них. Показывая их в действии, мы постараемся помочь вам выбрать наилучший инструмент именно для той ситуации, в которой оказалась ваша компания. А ситуации, описанные в примере 5-2, показывают, как *не* надо выбирать якорь.

Как не надо выбирать якорь

Чтобы выбрать оптимальный якорь, менеджер должен хорошо знать историю развития компании, ясно представлять себе конкурентную обстановку и видеть альтернативы. Не существует однозначного метода выбора идеального якоря. Есть, однако, несколько тупиковых путей, которые приводят к провалу практически всегда. При выборе якоря остерегайтесь соображений, которые приведены ниже.

Это сработало в прошлый раз

Первый признак активной инертности — это отклик на изменения хорошо зарекомендовавшими себя методами. Вспомним председателя Кима из Daewoo. Менеджеры часто исходят из того, что Бог троицу любит. В данном случае правильнее, вероятно, сказать так — три удара, и вы в ауте.

Я с успехом использовал этот метод на предыдущей работе

Менеджеры, приглашенные со стороны, чтобы реформировать компанию, часто пытаются использовать тот же якорь, который они с успехом использовали на предыдущем месте работы. И в самом деле, иногда их приглашают именно для этого. Однако если ситуация, в которой оказалась данная компания, существенно иная, этот якорь может не помочь.

Это работает в теории

Сторонние менеджеры часто попадают в еще одну ловушку. Они приглашают консультантов для разработки красивых планов, но игнорируют критику «местных» менеджеров, принимая ее за сопротивление переменам. Вспомним, что Джефф Скиллинг* разработал стратегию «газового банка» для Enron, будучи консультантом фирмы. Теоретически этот план выглядел безупречно. Но... судьба Enron вам известна. Сторонние менеджеры должны обсуждать свои соображения по поводу выбора якоря с «ветеранами» компании.

Это помогло нашим конкурентам

Менеджеры часто хватаются за якоря, используемые их более удачливыми конкурентами. Например, Hewlett-Packard следом за IBM сделала ставку на системные решения вместо «железа». Но один и тот же якорь не может помочь каждой компании отрасли, а подходящий якорь, примененный

* Бывший исполнительный директор Enron, объявивший о банкротстве в декабре 2001 г. — Прим. пер.

с опозданием, может даже оказаться неэффективным. Если все сообщество ваших конкурентов целиком оказалось в ловушке активной инертности, лишь следование какому-то стороннему примеру поможет вам выбраться из трясины.

Это сработало у *General Electric*

Наиболее часто применяемый якорь из тех, что я наблюдал в своей практике, — это смена стратегии с целью стать номером 1 или номером 2 в отрасли. Этот якорь был успешно использован в 1980-х годах Джеком Уэлчем*. Но эффективный якорь не работает для всех, а отражает исторические особенности компании и конкретную ситуацию, в которой она находится (вспомните сухое пиво). Менеджеры не смогут избежать тяжелого труда выбора своего якоря, просто списывая у Джека.

* В те годы генеральным директором GE — Прим. пер.

Перестройка стратегии

Ставка на новую стратегическую схему может привести к кардинальным расхождениям с историческим курсом развития компании. Проиллюстрируем преимущества выбора новой стратегии в качестве якоря, а также связанный с этим выбором риск и наилучшие условия для этого выбора на примере финской компании *Nokia*, осуществившей радикальную трансформацию и превратившейся из отчаянно борющейся за существование фирмы в мирового лидера телекоммуникаций³.

Представьте, что вы — участник игры *Jeopardy** и вы выбрали вопрос из категории «знаменитые финские компании» за \$50. Ответ, конечно же, «*Nokia*». Вопрос звучал так: «Какая компания является мировым лидером в производстве мобильных телефонов?» Вы ответили правильно. Но если бы вы играли в *Jeopardy* в конце 80-х годов, то вопрос мог бы звучать так: «Какая компания снабдила электричеством 350 египетских деревень, производит большую часть туалетной бумаги в Ирландии и все зимние шипованные велосипедные шины в мире?»⁴

Основанная в 1865 г., *Nokia* к концу 1980-х выросла в огромный диверсифицированный конгломерат, производящий резиновые изделия, химикаты, бумажную продукцию, промышленное оборудование, кабели и уйму

* «Рискуй!» (англ.) — американский прототип российской телепрограммы «Своя игра». — Прим. пер.

электроники. Мобильные телефоны и телекоммуникационное оборудование обеспечивали менее 10% общего дохода компании, а к 1987 г. производство мобильных телефонов вообще стало убыточным.

Nokia перенесла несколько тяжелых моментов в конце 80-х и начале 90-х годов. Распад Советского Союза лишил компанию одного из крупнейших клиентов. В начале 90-х годов правительство Финляндии решило открыть свой рынок, который раньше был закрыт для товаров из стран с низкими издержками производства. Затем страна пережила самый сильный экономический спад со времен депрессии 30-х годов. Упадок Nokia достиг предела в 1991 г., когда крупнейшие акционеры компании попытались продать свою долю шведскому конкуренту на рынке телекоммуникаций, компании Ericsson, которая, однако, отклонила предложение.

В 1990 г. финансовый директор компании, Йорма Оллила, был назначен руководителем отделения, производящего мобильные телефоны, и ему дали шесть месяцев, чтобы решить вопрос о продаже этого отделения. После нескольких месяцев работы Оллила пришел к выводу, что в мобильных телефонах заключено будущее компании. Грядущее введение общеевропейского стандарта цифровой сотовой связи GSM сулило огромный рынок для мобильных телефонов, и Nokia могла использовать свое первенство на рынке северных стран, который впоследствии потянул за собой остальной мир в сфере сотовой телефонии.

В 1992 г., когда правление поставило его во главе компании, Оллила разработал стратегию трансформации Nokia из национального конгломерата в глобальную телекоммуникационную компанию. Чтобы сжечь за собой мосты, Оллила пренебрег всеми остальными возможностями. В течение следующих нескольких лет Nokia распродала все направления, не связанные с телекоммуникациями, включая такие традиционные для себя сферы, как производство бумаги и бытовой электроники, с тем чтобы изыскать средства на расширение.

Оллила и его коллеги перестроили производство мобильных телефонов в рамках новой стратегии. Они ввели единую торговую марку для всех телефонов Nokia и потратили огромные средства на продвижение этой марки по всему миру. Они также перестроили процесс разработки новых продуктов в целях создания линейки телефонов, имевших общий дизайн и удобных в пользовании, несмотря на различные технические характеристики. Они построили глобальную сеть поставщиков и разработчиков. Nokia также установила тесные контакты с начинающими поставщиками телекоммуникационных услуг, такими, как Orange в Вели-

кобритании, и начала обслуживать клиентов в Японии и США, с тем чтобы определить предпочтения потребителей вне Европы.

Дальнейшее — это, как говорится, уже история. В 1993 г. Nokia запустила серию 2100 с планом продаж в 400 000 единиц. Однако было продано более 20 млн., в результате Nokia стала мировым лидером телекоммуникационного рынка. Основное преимущество ставки на новую стратегию — ее ясность, которая позволила менеджерам донести новую стратегию до сознания всех работников организации. Работники Nokia могли соглашаться или не соглашаться со ставкой на телекоммуникации, но они в любом случае хорошо поняли смысл новой стратегии.

Ясность стратегии позволила менеджерам провести четкое разграничение между тем, что компания делала раньше, и тем, чем она будет заниматься в будущем, тем самым помогая работникам отойти от традиционных шаблонов и сконцентрироваться на новом направлении. Ясность стратегической схемы также определила и новые решения по распределению ресурсов. Nokia потратила большие средства на построение торговой марки мобильных телефонов с одновременным выходом из всех непрофильных сфер бизнеса. Так что выбор в качестве якоря новых стратегических схем дает большие преимущества.

Однако ставка на новое стратегическое направление связана с определенным риском. Если избранный курс не принесет ожидаемой отдачи, компания может оказаться перед весьма ограниченным выбором альтернатив и с минимальными ресурсами. Развитие Nokia могло пойти совсем по другому пути, если бы спрос на мобильные телефоны запоздал и рос медленнее. Целенаправленная концентрация на новой стратегической схеме может сузить внимание менеджеров, и они не заметят, что избранный ими путь ведет в никуда. Сильная привязанность к определенному курсу может также заставить менеджеров форсировать этот курс даже перед лицом неблагоприятных обстоятельств.

Новая стратегия срабатывает лучше, если компания уже имеет базу для нового направления в своем портфеле. Nokia давно присутствовала на рынке телекоммуникаций, а технологи Asahi уже разработали сухое пиво к началу реформ. Осуществляя прорыв в новую сферу бизнеса, как мы уже обсуждали в главе 4, менеджеры начинают с нуля. Ставка на новую стратегию оправдана, если потенциальная отдача достаточно велика, чтобы покрыть возможный риск. Ставка Nokia дала ей шанс захватить лидерство в одной из наиболее быстрорастущих отраслей мира. Наоборот, ставка Daewoo на автомобилестроение давала компании шанс

лишь на небольшую долю в циклически развивающейся отрасли, страдающей от перепроизводства, с ограниченными возможностями выхода из нее и низкой маржей. Наконец, менеджер должен делать ставку на развитие нового рискованного направления, только если альтернативы выглядят совсем безрадостно. В той ситуации, в которой она оказалась, Nokia ничего не теряла, меняя стратегию развития.

Обновление ресурсов

Чтобы выдернуть компанию из трясины активной инертности, менеджеры могут также сделать ставку на обновление ресурсной базы. Вспомним историю южнокорейской корпорации Samsung Group⁵. В начале 90-х годов положение Samsung сильно напоминало положение Daewoo, о которой мы говорили в главе 2. Обе компании числились среди четырех крупнейших промышленных групп Южной Кореи, обе были сильно диверсифицированы и находились под контролем основавшего их клана. Более того, и Samsung, и Daewoo достигли процветания благодаря практически одной и той же формуле успеха: делали ставку на тесные связи с правительством, достигли повышения эффективности за счет роста масштабов производства, а не за счет улучшения качества. В результате обе группы столкнулись с трудностями с уменьшением государственной поддержки и ростом общемировой конкуренции.

Но на этом сходство заканчивается. Основатель Samsung умер в 1987 г., и руководство компанией перешло к его третьему сыну Ли Кун Хи. Скептики сомневались, что в связи с этим могут произойти какие-либо серьезные перемены. Ли Кун Хи, в конце концов, был сыном своего отца и проработал в его тени почти десятилетие, перед тем как унаследовать предательское кресло. Ли полагал, однако, что Samsung нуждается в полной перестройке, чтобы продолжать успешную деятельность в изменившейся обстановке. В 1988 г., во время празднования пятидесятой годовщины основания компании, Ли провозгласил так называемое «Второе основание». Ли считал, что Samsung должен отучаться от правительственной опеки и конкурировать не на основе массового производства, а на основе повышения качества продукции. Но такая трансформация могла быть осуществлена, по мнению Ли, только путем массивных инвестиций в ресурсную базу, в частности в технологии и торговую марку. Контраст со стратегией Daewoo был очевиден. Samsung собирался преодолеть зависимость

от государства и создать ресурсную базу, необходимую для обеспечения высокого качества продукции. Daewoo же собирался расширять свое присутствие в развивающихся странах, где компания могла устанавливать тесные связи с местными режимами и успешно конкурировать с местной низкокачественной продукцией.

Ли был неудовлетворен низкими темпами реформ и в начале 90-х предпринял несколько смелых шагов в целях улучшения ресурсной базы. Он инициировал проведение серии совещаний для 1800 менеджеров высшего звена корпорации по всему миру. Во время этих сессий менеджеры посещали торговые центры, торговавшие электроникой, и могли воочию увидеть, какие места на прилавках занимает продукция лидеров рынка, например Sony, и как пылится по углам техника с маркой Samsung. В целях узнаваемости бренда Samsung в 1993–1994 гг. почти удвоил рекламный бюджет (в процентном отношении к обороту), а впоследствии и еще его увеличил⁶.

Чтобы выпускать продукцию действительно высокого качества, менеджеры Samsung сделали большие капиталовложения в технологию. Например, в 1999 г. Samsung Electronics зарегистрировал более 1500 патентов, автоматически попав в пятерку компаний, получивших наибольшее количество патентов в США в том году⁷. Десятилетием раньше Samsung зарегистрировал только 26 патентов. Ли начал перестраивать организацию под новую ресурсную базу. Samsung отказался от нескольких направлений бизнеса, которые не укладывались в концепцию развития бренда и технологий: в частности, от производства текстильной продукции, бумаги и сахара, хотя в свое время все они были важными двигателями успеха компании. Компании, входящие в группу, усовершенствовали производственный процесс, введя систему управления качеством «Шесть сигм» и программу отслеживания дефектов. В 1994 г. Ли публично раскритиковал корейских политиков за «отсталость» в своей речи, которую впоследствии широко обсуждали как декларацию независимости корпорации Samsung от корейского режима.

Результаты трансформации, проведенной Ли, были впечатляющими. Samsung даже усилился после кризиса 1997 г. — того самого, что ускорил крах Daewoo. К 2000 г. Samsung стал крупнейшим конгломератом Южной Кореи, и зарубежные инвесторы начали отдавать предпочтение тем корейским компаниям, которые находились под его покровительством.

История корпорации Samsung высвечивает все «за» и «против» выбора ресурсов в качестве якоря. Сильная сторона этого выбора

заключается в том, что создание торговой марки и развитие технологии дают длительное конкурентное преимущество, которое не может быть быстро воспроизведено конкурентами. Слабая же сторона — это то, что развитие новой технологии или обновление торговой марки требует непрерывных усилий в течение долгого времени. Вспомним, как Ли, провозгласивший свою инициативу в 1987 г., вынужден был форсировать ее осуществление в начале 90-х годов и осознал, что достиг успеха, только в конце десятилетия. Построение ресурсной базы может стоить очень дорого. Тут можно вспомнить не только об инвестициях Samsung в НИОКР и рекламу, но и о решающей ставке IBM, сравнимой с ценой всей компании, на 360-ю серию в далеком 1964 г.

Ресурсы работают в качестве якорей лучше всего, когда менеджеры осознают, что они должны менять то, как они конкурируют, а не то, в каких вопросах они конкурируют. Samsung сохранил большинство направлений деятельности как таковых без изменений (за исключением нескольких традиционных сфер, от которых пришлось отказаться). Ставка на ресурсы также вернее приведет к успеху, если менеджеры любят действовать «с расстановкой». Заложив фундамент реформ в 80-х годах и форсировав их несколькими годами спустя, Ли избежал риска и издержек, связанных с осуществлением радикальной модернизации. Конечно же, время играет на руку далеко не каждому менеджеру. Если вы не располагаете временем, то не следует выбирать ресурсы в качестве якоря для своей компании.

Перестройка процессов

Якорем для трансформации формулы успеха менеджеры часто выбирают организационные процессы. В качестве хорошо известных примеров можно упомянуть трансформацию корпорации AlliedSignal ее шефом Ларри Боссиди, применившим систему управления качеством «Шесть сигм», и обновление компании Motorola Бобом Гальвином, который поставил целью завоевать премию Мэлколма Болдриджа*. Выбор процессов в качестве якоря дает несколько преимуществ. Инструментарий усовершенствования организационных процессов включает несколько кодифицированных и документированных методик, таких, как Total Quality Management (Всеобщее управление качеством — *Пер.*), статистическое

* Премия, присуждаемая в США за достижения в организационной культуре — *Прим пер*

управление, реинжиниринг процессов и «Шесть сигм». Amazon.com* на сегодняшний день предлагает 321 книгу по реинжинирингу процессов, 132 книги по Total Quality Management и 45 книг по системе «Шесть сигм»⁸. Многие известные организации, такие, как Международная организация по стандартизации (ISO) и Национальный институт стандартов и технологий США, оказывают помощь компаниям, ведущим перестройку своих организационных процессов. Хотя менеджеры обычно выбирают в качестве инструмента реформ технологические процессы, они могут сделать ставку и на другие виды организационных процессов, включая процессы разработки новых продуктов, принятия решений и распределения ресурсов⁹. Поскольку организационные процессы почти полностью лежат внутри корпоративных границ, то они в большой степени доступны контролю менеджеров.

Рассмотрим выбор организационного процесса в качестве якоря на примере другой корейской компании, на этот раз небольшой — поставщика деталей для автомобильной промышленности Duck-Yang Industries¹⁰. Эта фирма изготавливает автомобильные подушки, которые используются как подкладки для инструментов, поглотители вибрации и защитные средства для пассажиров на случай ДТП. В 1994 г. Duck-Yang была небольшой (670 работников), провинциальной и уютной компанией. Она поддерживала выгодные связи с Hyundai Motor Corporation — своим главным клиентом — на протяжении почти двадцати лет. В середине 90-х годов Hyundai начала предъявлять более высокие требования к поставщикам в сфере качества продукции и занесла аварийные подушки Duck-Yang в список десяти самых ненадежных.

Менеджеры Duck-Yang осознали, что их компания нуждается в фундаментальной перестройке, и избрали в качестве якоря технологический процесс. Чтобы отрезать себе пути к отступлению, они публично пообещали достичь уровня дефектности в 0,01% уже к концу следующего года. Работники компании отнеслись к этому скептически. Чтобы достичь поставленной цели, нужно было сократить уровень дефектности в 100 раз, т. е. Duck-Yang при этом обогнала бы даже самых технологически развитых поставщиков деталей из Японии.

Высшее руководство фирмы сформировало специальную универсальную группу, которая собрала данные по дефектам качества, выявила главные причины их возникновения и осуществила ряд контрмер по

* Между народный интернет-магазин — Прим пер

искоренению дефектов. Затем менеджеры фирмы подогнали стратегические схемы, взаимоотношения, ресурсы и ценности под новый технологический процесс. Решая столь ответственную задачу, руководители Duck-Yang перестали сравнивать свою фирму с лидерами местного рынка, а стали равняться на лучших мировых производителей. Менеджеры Duck-Yang перестроили также взаимоотношения с ключевыми акционерами. Фирма пригласила экспертов по усовершенствованию технологических процессов из Hyundai для обучения персонала и предприняла ряд шагов по улучшению отношений с профсоюзом, включая постройку общежитий для рабочих, кондиционирование воздуха на фабрике и установку караоке в комнате отдыха персонала. Фирма провела работу и со своими поставщиками, с тем чтобы помочь им повысить качество компонентов. Менеджеры использовали процесс перестройки как возможность сместить фокус корпоративных ценностей в сторону большего уважения к фактам. Ставка на скрупулезный сбор, анализ и обработку данных по качеству выработала у работников привычку к решению конкретных проблем, опираясь на факты, а не на интуитивные соображения (мнения и предположения), которые доставили компании столько неприятностей в прошлом.

Успех трансформации Duck-Yang был ошеломляющим. К 1996 г. уровень дефектности Duck-Yang упал до 0,0003%, что соответствовало, по оценке Hyundai, самой высокой степени качества в мире. Производительность труда выросла на 20%, и в 1996 г. достижения компании заслужили признания на государственном уровне — компания получила престижную «Премия совершенства», присуждаемую президентом Южной Кореи.

Ставка на перестройку процессов не всегда, однако, приводит к такому благополучному финалу. Глобальная ориентация на организационные процессы может приковать внимание менеджеров и работников к внутренним делам компании и отвлечь от радикальных перемен в окружающей обстановке. Вспомним, что произошло с компанией Хегох¹¹. В 1970-х годах, когда Canon и Ricoh бросили вызов почти полной монополии Хегох на рынке копировальной техники, менеджеры Хегох попытались побить японцев их же оружием. Хегох запустил программу совершенствования внутренних организационных процессов с применением методики Total Quality Management, широко используемой в японской промышленности. Хегох не пошел так далеко, чтобы вводить корпоративные песнопения, хотя, возможно, лишь

потому, что трудно было бы подыскать подходящую рифму к слову Хегох. Однако усовершенствования помогли остановить спад основного бизнеса компании, и эта победа нашла отражение в заголовках множества книг и статей, таких, как «Пророки во тьме, или рассказ о том, как Хегох восстал из пепла и дал бой японцам» и «Хегох — американский самурай, или откровенный рассказ о том, как промышленный гигант победил японцев их же оружием»¹².

Но вышла в свет и еще одна книга, которая рассказала совсем другую историю: «Недостаток предвидения, или как Хегох прозевал первый персональный компьютер»¹³. Из-за чрезмерной сосредоточенности на внутренних процессах в течение 80-х годов менеджеры Хегох не заметили, как ученые Исследовательского центра Пало-Альто (PARC)* открыли совершенно новый источник огромных прибылей. Открытием этим воспользовались совершенно другие компании, в числе которых были Apple, Microsoft и 3Com¹⁴.

Совершенствование организационных процессов в большей степени, чем какой-либо другой якорь, проявляет тенденцию к тому, чтобы начать жить собственной жизнью. Осуществляя перестройку процессов, менеджеры и работники могут быстро заблудиться в хитросплетениях многостадийных программ реорганизации. Рассмотрим такой пример: менеджер подразделения специализированной химической компании берется реформировать свое подразделение путем совершенствования процесса разработки новых продуктов и процесса производства. Он премирует работников, сделавших ряд инновационных предложений. Но в конце концов отказывается от своего начинания, осознав, что сотрудники увлеклись генерацией идей, вместо того чтобы менять организационную культуру и побеждать конкурентов.

Процессы лучше всего использовать в качестве якоря в том случае, когда менеджер действительно считает, что стратегия компании правильна, а план исполнения ей не соответствует. Так, менеджеры Duck-Yang знали, что делать, но не знали, как сделать это наилучшим образом. Трансформация на базе организационных процессов также хорошо работает, когда сторонний управляющий пытается оттянуть время, укрепляя очевидно разлаженные процессы и одновременно решая, понадобится ли ему другой якорь. Укрепление разлаженных процессов почти никогда не бывает излишним (кроме тех случаев, когда компания больше в них не

* Исследовательский центр, принадлежащий компании Хегох — Прим пер

нуждается), но лишь постольку, поскольку менеджеры понимают, что само по себе это средство может и не помочь.

Обязывающие взаимоотношения

Большинство менеджеров хорошо знакомы со стратегией, ресурсами и процессами как возможными якорями для трансформации. Немногие, однако, представляют себе силу, заключающуюся в *обязывающих взаимоотношениях*. Менеджеры могут использовать этот якорь, ориентируясь на передовых клиентов, требовательных инвесторов или традиционных партнеров. Большинство менеджеров избегает таких взаимоотношений, поскольку последние нарушают статус-кво, налагая на организацию «необоснованные» обязательства. Менеджеры зачастую не понимают, что именно эти обязательства и выдергивают компанию из ловушки активной инертности. Делая ставку на эти взаимоотношения, менеджеры могут освободить свою компанию от традиционных шор, шаблонов, оков и догм и предотвратить развитие у компании «дурных привычек».

Менеджеры могут сделать ставку на обязывающие взаимоотношения с передовыми клиентами. Вспомним, например, как Герстнер переориентировал IBM на поставку системных решений ее же традиционным клиентам. В качестве еще одного примера можно привести историю Infosys, ведущего индийского производителя программного обеспечения, который добился 17-кратного роста доходов за 1994–1999 гг.¹⁵

Инерция исторически сложившихся схем ведения бизнеса в Индии всегда приводила амбициозных предпринимателей к разочарованию, и многие из них вынуждены были эмигрировать, чтобы реализовать себя за рубежом. Нараяна Мурти, глава Infosys, достиг успеха во многом благодаря ставке на взаимоотношения с передовыми клиентами. Компания Мурти могла бы неплохо существовать, обслуживая местные фирмы. Вместо этого менеджеры Infosys тщательно выбирали клиентов «с запросами», особо престижных, стремясь к долгосрочному сотрудничеству с ними. Список клиентов Infosys напоминает справочник «Кто есть кто» и включает такие компании, как General Electric и Nordstrom. Практически все клиенты Infosys имеют штаб-квартиры за пределами Индии. Делая ставку на взаимоотношения с клиентами высокого международного уровня, а не на менее требовательных местных клиентов, Infosys усваивала лучшие мировые схемы ведения бизнеса. Попутно Infosys разрабо-

тала организационную модель, которая впоследствии была перенята другими индийскими компаниями, такими, как Wipro и Tata Group, и способствовала превращению производства программного обеспечения в одну из немногих отраслей индийской экономики, конкурентоспособных на мировом рынке.

Менеджеры могут сделать ставку на взаимоотношения с требовательными инвесторами. Рассмотрим случай успешной трансформации банка Lloyds TSB под управлением сэра Брайана Питмана¹⁶. В начале 1980-х годов Lloyds TSB (не путать с Lloyds of London) очень сильно напоминал своего основного конкурента — банка National Westminster, историю которого мы обсуждали в главе 2. Как и National Westminster, банк Lloyds TSB поначалу делал ставку на укрупнение, расширение международных операций и диверсификацию в целях выхода за пределы своего основного бизнеса — розничных банковских услуг в пределах Великобритании. К 1983 г. Lloyds TSB, как и его конкурент National Westminster, достиг поставленных целей.

В 1983 г., когда Брайан Питман был назначен генеральным директором Lloyds TSB, перед банком стояли те же проблемы, что и перед National Westminster. Международный кредитный портфель Lloyds TSB пострадал от дефолтов в Южной Америке. И дома не все было гладко — британское правительство провозгласило план на уменьшение государственного регулирования, прозванный «Большим взрывом», который открывал банковский рынок для широкой конкуренции.

Как мы помним, менеджеры National Westminster откликнулись на эти изменения интенсификацией процессов укрупнения и диверсификации. Питман же, наоборот, сделал ставку на обязывающие взаимоотношения с вкладчиками банка. Выдвижение на первый план интересов акционеров сегодня выглядит уже неоригинально, но для английских банкиров (на общем фоне европейского бизнеса 80-х годов) это было ересью. Британские банкиры всегда гордились своей способностью балансировать между интересами многочисленных заинтересованных сторон, включая законодателей с их благопристойным соперничеством, работников, клиентов и вкладчиков (примерно в таком порядке). Питман полагал, что служба нескольким хозяевам приводит к противоречивости решений и препятствует достижению успеха. Чтобы навести порядок в этом нагромождении задач, Питман поставил на первое место интересы вкладчиков.

Ставка на обязывающие взаимоотношения заставила Питмана и его коллег пересмотреть стратегические схемы банка. Британские банки тра-

диционно считали размер эквивалентом успеха. Питман же переопределил понятие успеха в терминах выгоды акционеров. Первоначально он установил план по прибыли на акционерный капитал как мерило успеха. Однако несколько лет спустя после своего назначения Питман поставил еще более амбициозную цель и обязался удваивать рыночную капитализацию банка каждые три года. Банк стал вести инвестиционную политику, ориентируясь на конкретные цифры прибыли, и это привело к целой серии неожиданных решений. В то время как National Westminster расширял международную деятельность и выходил на рынок инвестиционных операций, Lloyds, наоборот, закрыл инвестиционное направление и ушел с международных рынков. В то время как National Westminster сворачивал розничную деятельность и открывал новые заграничные филиалы, Питман делал приобретения, с тем чтобы нарастить клиентскую базу на внутреннем рынке. В частности, Lloyds расширил номенклатуру потребительских услуг, включив в нее страхование и ипотеку. Курс на поднятие биржевой стоимости акций привел Lloyds TSB к решениям, противоположным курсу National Westminster по всем направлениям, и эти решения были на руку вкладчикам, хотя и не удовлетворяли работников банка, общественные организации, конкурентов, а также британские правящие круги.

Питман сдержал обещание. Lloyds Bank действительно удваивал рыночную капитализацию каждые три года в течение 17 лет, пока Питман был то исполнительным директором, то председателем правления банка. Lloyds достиг наивысшей рыночной капитализации среди банков «большой четверки»*. Конкуренты, такие, как National Westminster, с запозданием копировали многие действия Lloyds, покидая зыбкий рынок инвестиционных операций и выходя из невыгодных международных предприятий. Однако задержка обошлась им очень дорого.

Менеджеры могут также сделать ставку на обязывающие взаимоотношения с партнерами по совместному предприятию. Обратимся к истории японской финансовой компании Nikko Securities¹⁷. Как и Lloyds, Nikko Securities входила в группу четырех финансовых компаний, образующих олигополию**. На протяжении семидесяти лет фирма Nikko, как и Nomura, Daiwa и Yamaichi Securities, была одним из крупнейших

* «Большая четверка» банков включает Lloyds, National Westminster, Barclay's и Midland — Прим пер

** Олигополия (от *олиго* и греч *πολέο* — продаю, торгую) — термин, обозначающий ситуацию на рынке, когда несколько крупных конкурирующих фирм монополизируют производство и сбыт основной массы продукции в отрасли

японских брокеров. Но в 1990-х годах Nikko столкнулась с резким обострением конкуренции по причине японского «Большого взрыва». Другими испытаниями для японских брокеров стали самый масштабный за послевоенные годы экономический спад и громкий скандал по поводу связи с мафией нескольких промышленных магнатов.

В отличие от Lloyds, менеджеры Nikko не стали делать ставку на акционеров. Вместо этого они вступили в партнерство с другим банком. В 1997 г., в самый разгар скандала по поводу рэкета, президентом Nikko был назначен Масаси Канеко, получивший степень MBA в Колумбийском университете и прошедший большую часть своей жизни в отделе международных операций Nikko. Канеко осознавал, что компания нуждается в фундаментальной организационной перестройке, если хочет выжить в новой конкурентной обстановке. Он решил, что партнерство с другим банком не только укрепит бухгалтерский баланс Nikko, но и будет стимулировать изменения в построении бизнеса. Само собой напрашивалось партнерство с Bank of Tokyo. Последний был ведущим банком сети Mitsubishi, в которую входила и Nikko Securities. Канеко, однако, удивил всех, вступив в альянс с японским филиалом банка Salomon Smith Barney. Новое совместное предприятие с громоздким названием Nikko Salomon Smith Barney должно было заниматься инвестиционной деятельностью, торговлей и проводить исследования по заказу корпоративных клиентов. Канеко закрепил сделку, продав 20% акций компании Travelers Group, владельцу Salomon Smith Barney.

Став работниками совместного предприятия, сотрудники Nikko, до этого занимавшиеся только местным рынком, оказались вовлеченными в организационный процесс, построенный по лучшим международным стандартам. Наличие обязывающих взаимоотношений заставило Канеко провести и другие изменения, преодолевая при этом широкое сопротивление коллектива. Например, чтобы поощрить инициативу работников, Канеко отменил традиционную для Nikko систему старшинства. Он также изменил устоявшиеся ставки брокерских комиссионных, чтобы сократить масштабы так называемого «взбивания масла»*. В отличие от Lloyds TSB, Nikko еще не завершила трансформацию, и будет очень интересно узнать, удастся ли Канеко и его команде эффективно использовать изменения в оптовом бизнесе

* Чрезмерная активность при проведении операций, позволяющая брокеру зарабатывать очень большие комиссионные и одновременно игнорировать интересы клиента. — Прим пер

для перестройки розничной брокерской деятельности. В любом случае опыт Nikko доказывает, что ставка на обязывающие взаимоотношения открывает определенные перспективы.

Обязывающие взаимоотношения в качестве якоря дают несколько преимуществ. Во-первых, они заставляют сосредоточить внимание на внешних отношениях компании. Как заграничные заказы Infosys, так и международное партнерство Nikko заставили работников этих компаний искать внешние ориентиры для перемен. В некоторых случаях зарубежные партнеры, инвесторы или клиенты могут предоставить компании необходимые инструменты для изменений или дать нужные советы. Например, теперь продукция Infosys соответствует лучшим международным стандартам в информационных технологиях, что отвечает запросам их самых требовательных клиентов. Обязывающие взаимоотношения могут служить и внешним стимулом к перестройке компании, который менеджеры могут эффективно использовать. Питман из Lloyds TSB утверждает, что важнейшее преимущество ориентации на акционеров заключается в том, что они безжалостно требуют улучшений и тем самым постоянно оказывают стимулирующее воздействие на организацию. Наконец, обязывающие взаимоотношения дают менеджерам возможность проявлять определенную гибкость в способах удовлетворения запросов клиентов (либо инвесторов или партнеров). Так, ориентация Питмана на акционеров или ориентация Мурти на требовательных клиентов, таких, как Nordstrom или General Electric, никоим образом не привязывала их компании к определенному направлению развития.

Конечно же, ставка на обязывающие взаимоотношения имеет и отрицательные стороны. Менеджеры могут выбрать не того партнера. Даже если менеджер выбирает подходящий тип обязывающих взаимоотношений, новый клиент или группа инвесторов может получить слишком много власти. Например, руководитель вроде Жан-Мари Мессьера*, сделавший основную ставку на акционеров, может оказаться без работы, не сумев вовремя выполнить заказ. Самые важные клиенты компании могут узурпировать процесс распределения ресурсов и тем самым не дать ей воспользоваться вновь открывающимися возможностями. Наконец, процесс переговоров во время кризиса ставит компанию, меньше страдающую от этого кризиса, в более выгодное положение; менеджеры ком-

* Бывший глава франко-американского медиахолдинга Vivendi Universal — Прим. пер.

пании, находящейся в трудном положении, обречены на позицию слабого и должны опасаться тех из возможных партнеров, которые будут впоследствии их эксплуатировать.

Обязывающие взаимоотношения хорошо работают в качестве рычага трансформации, если менеджер нуждается в определенном давлении извне, которое может стать стимулирующим. Например, ставка на биржевую стоимость акций помогла Питману оправдать вызывавшую сомнения политику сокращения капиталовложений. Обязывающие взаимоотношения хорошо работают, когда у менеджера есть определенные способы привязать свою организацию к партнеру. Менеджер может сделать ставку на клиентов или инвесторов, поставив свою организацию в такое положение, при котором она будет зависеть от них как от поставщиков необходимых ресурсов. Совместное предприятие Nikko и Travelers хорошо работало, поскольку обе компании связали свою судьбу с фондовым рынком. Многие же альянсы, наоборот, служат весьма слабым рычагом трансформации, так как каждый из партнеров может свободно выйти из альянса. Такие альянсы представляют не бóльшую ценность, чем совместный выпуск пресс-релиза или, скажем, совместный перекур. Ставка на ведущих клиентов особенно оправдывает себя, если эти клиенты заинтересованы в развитии компании.

Переоценка ценностей

Ценности выглядят особенно заманчиво как возможный якорь для трансформации. Однако, на мой взгляд, такой выбор в большинстве случаев ошибочен. Выгоды от переоценки ценностей, конечно же, неоспоримы. Новая система ценностей может воодушевить целое войско. Если работники воплощают собой коренные ценности компании, то менеджеры могут им доверять, обходясь без применения сложных систем контроля. Ценности, как и ресурсы, могут стать надежным рычагом трансформации¹⁸.

Но несмотря на все выгоды от переоценки корпоративных ценностей, мои исследования говорят о том, что это — самый неудобный якорь для трансформации. Попытки переоценить ценности напрямую часто вырождаются в абстрактное провозглашение «основополагающих принципов», которые годятся для любой компании мира и будут так или иначе проигнорированы большинством работников. Менеджерам следует пе-

реоценивать ценности своей компании в целях трансформации формулы успеха, но такая переоценка является скорее побочным продуктом изменения стратегических схем, ресурсов, процессов или взаимоотношений. Вспомните, как руководители Dick-Yang выработали у своих работников уважение к анализу на основе конкретных данных, выстраивая организацию вокруг нового технологического процесса. Попытки же ввести ценности напрямую часто заканчиваются ничем.

Несмотря на эти трудности, менеджеры при определенных обстоятельствах могут выбирать ценности в качестве якоря. Обратимся к истории компании McKinsey¹⁹. Сегодня эта одна из наиболее известных консалтинговых фирм, куда стремятся попасть все новоиспеченные магистры бизнес-администрирования. В 1930-х годах, однако, предшественница этой фирмы — McKinsey, Wellington & Partners — была одной из десятков бухгалтерско-инжиниринговых фирм, оказывавших консультативную помощь менеджерам. Марвин Бовер, компаньон фирмы, работавший в нью-йоркском отделении, еще тогда пришел к выводу, что бухгалтерское прошлое компании сказывается на характере выполнения работ ее сотрудниками, что не отвечает требованиям современного консалтингового рынка.

Бовер призвал на помощь свое юридическое образование и разработал систему ценностей, основанную на «профессиональных» стандартах, которые преобладали в наиболее традиционных областях права и медицины. По мере роста компании Бовер непрестанно укреплял ее ориентацию на «профессиональный подход» и инициировал дискуссии с партнерами по поводу того, что должно считаться профессионализмом на практике. В частности, при найме и продвижении работников McKinsey неуклонно стала проводить политику отбора молодых специалистов по принципу «расти или уходи», первоначально выдвинутому юридической фирмой Cravath, Swaine and Moore. Бовер также пересмотрел стратегические схемы фирмы и настоял на использовании терминологии, принятой в среде профессионалов. McKinsey всегда имела (и имеет) «клиентов», а не «заказчиков», «специалистов», а не «работников», и сама она — «фирма» (точнее, Фирма), а не «компания».

Ставка Бовера на новую систему ценностей как рычаг трансформации формулы успеха фирмы сработала, так как эта система ценностей вместе с соответствующими процессами, взаимоотношениями и стратегическими схемами уже существовала в явном виде как элемент традиционных профессиональных уставов медиков и юристов. Несмотря на

Сводка возможных якорей

	За	Против	Условия для наилучшего эффекта
Стратегические схемы	Ясность цели Доступность для понимания	Большие издержки при провале крупной ставки Риск сужения взгляда	База для перестройки есть в наличии В случае успеха ожидается большая отдача Другие альтернативы неблагоприятны
Ресурсы	Долгосрочное конкурентное преимущество Трудность для копирования	Требует много времени Требует больших затрат	Наличие верной стратегии при слабом исполнении Наличие запаса времени
Процессы	Наличие опробованных методик Поддержка сторонних организаций Удобство контроля со стороны менеджера	Может вызвать чрезмерное сосредоточение на внутренних процессах Может вызвать чрезмерное сосредоточение на деталях процессов	Наличие верной стратегии при слабом исполнении Хорошо работает как оттяжка времени при выборе другого якоря
Взаимоотношения	Фокусирует компанию вовне Возможность гибких изменений	Риск выбора неверного партнера Риск утраты контроля Слабая позиция при переговорах	Необходимость давления со стороны для проведения реформ Взаимоотношения действительно могут быть крепкими Партнеры заинтересованы помогать вам
Ценности	Воодушевляет массы Может действовать без дополнительного контроля Может служить долгосрочным источником перемен	Чрезмерная абстрактность Трудно менять ценности напрямую Требует много времени	Наличие четко определенной альтернативной системы ценностей Наличие широкого признания этих ценностей Наличие запаса времени

то что руководители консалтинговых фирм упорно отказывались предпринимать какие-либо шаги, например проводить профессиональную аттестацию, чтобы закрепить свой бизнес как «официальную» профессию, они вполне могли взять на вооружение базовые принципы профессионализма, которые пользовались всеобщим уважением. Бовер к тому же имел достаточно много времени, чтобы начать с адаптации ценностей и выстроить под них все остальные элементы формулы успеха. Бо-

вер возглавил McKinsey в 1938 г., но только в 50-х годах смог убедить партнеров перенять систему продвижения персонала «расти или уходи», общепринятую в юридических фирмах.

* * *

Эта глава напоминает менеджерам о том, что у них есть выбор при поиске подходящего якоря. Каждый из видов якорей имеет свои преимущества, сопутствующие факторы риска и при определенных условиях срабатывает наиболее эффективно. Эти выводы суммированы в табл. 5-1. Глава 6 призвана помочь менеджерам довести трансформирующие мероприятия до успеха.

Выбор лидера для проведения реформ

Нередко попытка провести реформы оканчивается неудачей. Менеджеры могут, однако, повысить свои шансы на успех, выбрав оптимальный якорь, как мы видели в главе 5. На время реформ, например, они могут поставить у руля подходящего человека. Мои исследования показывают, что личность человека, берущегося осуществлять трансформирующие мероприятия, значит не меньше, чем выбор якоря и сами проводимые мероприятия. Наилучшие кандидаты на эту роль должны отвечать следующим требованиям:

- Они должны быть знакомы со сферой деятельностью компании, но не привязаны к ее традиционной формуле успеха.
- Их личные и профессиональные качества должны соответствовать выбранному якорю и характеру осуществляемых мероприятий.
- Они не должны пытаться все сделать самостоятельно, но их должны окружать толковые сотрудниками.
- Они должны иметь необходимые полномочия, стимулы и источники поддержки для достижения успеха.

Если эти критерии не соблюдены, начинать трансформацию небезопасно. В этой главе обсуждаются все вышеперечисленные соображения, с тем чтобы: (1) менеджеры могли решить, годятся ли они сами для работы по трансформации компании; (2) директора компаний, их попечители, комиссии по подбору менеджеров либо старшие менеджеры могли

более обоснованно отбирать перспективных кандидатов на проведение трансформации по принципу «победить или умереть»; (3) выбранный менеджер и комитет по компенсациям могли заключить надлежащий договор.

Преимущества «своих чужих»

Когда компания попадает в ловушку активной инертности, правление часто приглашает менеджеров со стороны, чтобы оторваться от прошлого. Вспомним, как после десятилетий успеха «прорезиненные» менеджеры Firestone откликнулись на появление радиальной технологии повышенной активностью в привычном русле. Когда же эффективность работы упала до угрожающе низкого уровня, правление пригласило стороннего менеджера с опытом проведения корпоративных трансформаций, с тем чтобы он вдохнул свежую струю в формулу успеха компании¹.

Сторонний менеджер не терял времени. В течение первых трех месяцев своего пребывания на посту он закрыл пять из 14 шинных фабрик Firestone, располагавшихся внутри страны, порвал связи с традиционными клиентами и дистрибьюторами и аннулировал давнишние обязательства фирмы перед муниципалитетом Акрона; все это были необратимые действия, направленные на полный разрыв с прошлым. Он также построил стратегическое планирование и инвестиционный процесс по методу «сверху вниз» и отдал ключевые посты в компании людям со стороны. Эти радикальные действия спасли Firestone от банкротства.

Проблемы возникли, когда он попытался переключиться с режима радикальных реформ на режим поступательного развития. Несмотря на возражения со стороны опытных менеджеров, он закрыл наиболее перспективные из периферийных направлений бизнеса компании, тем самым лишив Firestone базы для эффективного долгосрочного развития. Что еще хуже, новый генеральный директор сделал ставку на розничные продажи, несмотря на то что фирменные магазины не приносили сколько-нибудь ощутимой прибыли в течение десятилетий.

После первоначального подъема Firestone начала отставать по биржевым котировкам от других шинных компаний и получила два предложения о враждебном поглощении. В конце концов компания была куплена японским производителем шин Bridgestone, для которого это приобретение стало изрядной обузой.

Провал попытки пришлого руководителя Firestone довести трансформацию до конца после радикальных перемен высвечивает некоторые недостатки сторонних менеджеров. Им недостает глубокого знакомства с характером деятельности компании, которое скорректировало бы их решения в том, что менять, а что оставить в покое. Как поется в песне, известной благодаря исполнению Кенни Роджерса: «Ты должен знать, когда придержать, а когда сбросить, когда уйти, а когда продолжать»^{2*}. Сторонним менеджерам часто не хватает интуиции, в результате они могут принимать неверные — и часто непоправимые — решения. В отсутствие глубокого понимания новой для них обстановки сторонние менеджеры часто используют те методы, которые хорошо послужили им раньше, на прежней работе, и игнорируют требования текущей ситуации. Приглашенный директор Firestone, например, осуществил капиталовложения в розничную сеть, основываясь на своем предыдущем опыте работы в сфере бытовой электроники, где контроль за каналами распределения давал ощутимую отдачу.

Сторонним менеджерам также не хватает — или вообще не удается обрести — доверия со стороны «старой гвардии», которая может расстроить все планы нового руководителя. Хотя Firestone и не столкнулась с этой проблемой, зато с ней явно столкнулась Apple, инженеры и менеджеры среднего звена которой обрекали на провал все попытки стороннего руководителя реформировать корпоративную культуру. Наконец, сторонние менеджеры могут не успеть подыскать себе надежных доверенных лиц внутри компании, которые бы помогли им преодолеть сопротивление «старой гвардии» и избежать принятия неверных решений.

Таким образом, выбор наиболее подходящей кандидатуры для проведения трансформации устоявшейся формулы успеха компании порождает дилемму³. Сторонние менеджеры привносят свежий взгляд и свободу от традиционных стереотипов, что позволяет им действовать быстро и решительно. Ветераны же, наоборот, обладают глубокими знаниями внутренней специфики компании, которые помогают им делать обоснованный выбор, и доверием коллектива, которое необходимо, чтобы претворить их решения в жизнь. Кого же следует выбрать? Есть только одно возможное решение: найдите «своих чужих», т. е. менеджеров, работающих внутри компании, но вне ее основной сферы деятельности.

* В песне речь идет о карточной игре — Прим пер

Сравните приглашенного со стороны директора Firestone с Чаком Пильо, президентом Goodyear, который был уроженцем Акрона и всю свою жизнь проработал в Goodyear. Из тридцати одного года работы в Goodyear он двадцать девять лет провел в международном отделе компании и вочью наблюдал победное шествие радиальной технологии в Европе. К моменту своего назначения Пильо хорошо понимал ситуацию, в которой оказалась компания, при этом он уважал традиции компании, зарекомендовал себя знающим руководителем и был признан «своим» в коллективе. Годы, проведенные за пределами Акрона, обеспечили ему некоторую дистанцию и дали возможность увидеть ситуацию со стороны.

«Свои чужие» осуществили некоторые из наиболее успешных трансформаций, с которыми я столкнулся в своем исследовании, в частности трансформации Compaq, Nokia, Lloyds TSB и Asahi Breweries. Джека Уэлча, наиболее знаменитого реформатора в современной истории бизнеса, можно с уверенностью отнести к категории «своих чужих», поскольку большую часть своей карьеры он провел в периферийном подразделении пластиков General Electric. «Своих чужих» можно рекрутировать из нескольких мест:

- Международные отделы компаний возвращают «своих чужих» и подвергают проверке их управленческие качества на незнакомой им территории. Назначение в международный отдел сталкивает менеджера с главными мировыми конкурентами до того, как они нанесут удар по его внутреннему рынку. Работа на международном рынке также сводит его с более требовательными и более разнообразными клиентами, чем те, с которыми привыкли работать его коллеги на внутреннем рынке.
- Другая сфера поиска — это периферийные направления бизнеса. Комбинация ответственности за рентабельность и удаленности от штаб-квартиры создает плодородную почву для экспериментирования с альтернативными формулами успеха.
- «Своих чужих» можно отыскать в ведущем банке компании. Йорма Оллила работал со счетами Nokia в Citibank, до того как был приглашен в компанию, и сделал карьеру в ее финансовом отделе. Хиротаро Хигуши пришел в Asahi Breweries из Sumitomo, ведущего банка компании. Корпоративные банкиры часто сочетают в себе глубокое понимание структуры бизнеса компании с редкой финансовой дисциплинированностью.

- Иногда роль «своих чужих» могут сыграть менеджеры, которые в свое время покинули компанию, а потом вернулись. Стив Джобс хорошо знал компанию Apple как соучредитель, однако время, проведенное вне компании, позволило ему обрести свежий взгляд, прежде чем вернуться и реформировать компанию.

«Свои чужие» — это хорошее решение дилеммы совмещения стороннего опыта и знания компании. Сила «своих чужих» имеет разные оттенки для членов правления, недавно нанятых работников, давно работающих руководителей высшего ранга и менеджеров среднего звена.

Сторонние члены правления

Директора, которые подозревают, что их компания страдает от активной инертности, могут начать подыскивать перспективных «своих чужих» еще до того, как кризис вынудит правление принять поспешное решение. Для оценки перспективных кандидатов директора могут поинтересоваться у них, какие проблемы из тех, что стоят перед компанией, они считают ключевыми, и как бы они стали решать эти проблемы. Для толковых менеджеров проблемы компании становятся ясны задолго до того, как станут явно мешать бизнесу, и поэтому они смогут представить ясный (а иногда и эмоциональный) анализ ситуации и дать набор рекомендаций. Большинство из тех «своих чужих», с которыми я встречался в рамках исследования, также провели какую-то часть своей карьеры на ответственных постах в головных офисах, прежде чем были назначены генеральными директорами. Этот испытательный период позволяет членам правления оценить, сможет ли «свой чужой» избежать излишней резкости при проведении реформ, и проверить, не стал ли он уже слишком «своим», чтобы потерять способность внести свежую струю.

Новички

Недавно нанятые менеджеры способны создать команду, которая использует преимущества как ветеранов, так и новичков. Когда Лу Герстнер принял руководство IBM в 1993 г., он не стал избавляться целиком от «старой гвардии». Ветеранам, проведенным в компании много десятилетий, было отдано много ключевых постов. Однако Герстнер дополнил «старую гвардию» людьми со стороны, пригласив новичков на должно-

сти главного финансового директора и главного юрисконсульта, а также набрав новых менеджеров по маркетингу. Сочетание свежего взгляда новичков и опыта ветеранов позволило IBM эффективно использовать ее преимущества в обеспечении системных решений путем обновления бренда и смены устоявшихся корпоративных процессов.

«Свои»

«Ветераны» могут, конечно, кардинально изменить собственную стратегию, опираясь на опыт новых сотрудников — менеджеров, приглашенных со стороны. Они могут действовать вразрез с традиционной формулой успеха, представив на своем месте сторонних менеджеров. Именно так поступили руководители Intel Энди Гроув и Гордон Мур, когда решили прекратить выпуск микросхем памяти⁴. В свое время Intel создала рынок для микросхем памяти, но стратегия компании, девизом которой была фраза «Intel — это память», давно стала тормозом, который не давал возможности менеджерам увидеть иные альтернативы. Когда же конкуренты выбросили на рынок дешевые микросхемы, доля Intel сократилась с 90% в начале 1970-х годов до 5% в 80-х годах. Рост конкуренции не только свел на нет лидерство Intel, но и привел к резкому снижению цен на микросхемы памяти и соответственному сокращению прибыли.

Хотя Intel в это время уже имела перспективный и прибыльный бизнес — микропроцессоры, высшее руководство фирмы продолжало считать микросхемы памяти основным бизнесом, несмотря на растущие убытки. Энди Гроув, президент Intel, рассказывал, как они с председателем правления Гордоном Муром попробовали предположить, что произошло бы, если их заменили бы на сторонних управляющих. Им стало ясно, что «чужие» просто бы прекратили выпуск микросхем. Гроув тогда предложил, чтобы они с Муром, фигурально выражаясь, вышли из комнаты и снова зашли, а потом сделали то, что сделали бы «чужие». Они поступили именно так и прекратили выпуск микросхем.

Менеджеры среднего звена

Менеджеры среднего звена в компаниях, страдающих от активной инертности, обычно безнадежно опускают руки, считая, что сделать ничего не могут. Хотя трансформирующие решения действительно должны исходить из высших эшелонов руководства, менеджеры среднего зве-

на могут существенно помочь делу. Как и сторонние члены правления, они могут заняться поиском «своих чужих» внутри компании, которые потенциально могли бы ее возглавить, и развивать взаимоотношения с этими представителями руководства. А при условии достаточной автономности от высшего руководства они даже могут начать трансформацию своего подразделения или филиала. В примере 6-1 приведена реальная история удачной трансформации крупной компании, которую провели менеджеры среднего звена. С другой стороны, каждый из них может начать готовиться к тому, что в один прекрасный день кто-то из членов правления спросит, что *они* видят в качестве главных проблем компании и как бы *они* стали эти проблемы решать.

Этос преобразований

В главе 5 мы говорили о том, каким образом менеджеры должны выбирать якорь для трансформации — новое стратегическое направление, ресурсную базу, процесс, обязывающие взаимоотношения или систему ценностей, — который оптимально подойдет к конкретной ситуации. Соответствие между якорем и средой необходимо, но не достаточно для успеха трансформации. Наиболее эффективные трансформирующие мероприятия находятся в соответствии еще и с *этосом**, иначе говоря, с личностными чертами и действиями менеджера, осуществляющего эти мероприятия.

Расхождение между тем, *что* менеджер делает, и тем, *кто* он есть на самом деле, может быть губительным. Я впервые убедился в этом, помогая разрабатывать программу развития одной технологической компании, потерявшейся в завихрениях отраслевого рынка. Кульминацией моего семинара стала дискуссия с вновь назначенным президентом, который ранее работал в техническом отделе компании. Один из участников семинара спросил нового президента о взгляде последнего на будущее компании. В комнате воцарилась тишина. Президент сделал паузу, открыл свой портфель и скороговоркой зачитал заявление о намерениях ускорить выпуск новых продуктов. Аудитория сникла, как проколотый воздушный шарик.

* Этос (греч. *ethos*) — термин античной философии, обозначающий характер какого-либо лица или явления — Прим. пер.

Смена стереотипов в среднем звене

Менеджеры среднего звена иногда способны трансформировать свои подразделения внутри крупной компании, даже если компания как целое остается в состоянии активной инертности. Успешная трансформация розничного отделения компании Shell в Венгрии может послужить примером того, как менеджеры среднего звена могут выполнить такую задачу. В начале 90-х годов группа Royal Dutch/Shell отстала от конкурентов по финансовым показателям, и это побудило председателя правления компании Корнелиуса Херкстротера взять обязательство удвоить общую прибыль группы за 1997–2001 гг. Он также пообещал закрыть или продать все отделения, которые не достигнут поставленной цели.

Новое задание, конечно же, пробудило от спячки руководство розничной сети Shell в Венгрии, состоявшей из 115 автозаправочных станций. Хотя сеть Shell и была самой прибыльной автозаправочной сетью в Венгрии, она по-прежнему приносила лишь треть требуемых доходов в расчете на среднюю величину используемого капитала. Руководство местного отделения во главе с шефом Дьердем Мошоньи и менеджером по продажам Иштваном Капитани сделало ставку на повышение непрофильных доходов от сети бензоколонок за счет доходов от продаж в магазинах Shell Select. Конфеты, сэндвичи и газированные напитки приносили порой больше прибыли, чем бензин. Кроме того, рынок полуфабрикатов в Венгрии тогда был менее развит, чем в западноевропейских странах, и это давало возможность Shell захватить хорошую долю рынка.

Мошоньи и Капитани предприняли ряд мер для реализации своей ставки на непрофильную розницу. Они переопределили задачи менеджеров этих магазинов, превратив их из «собирателей ренты», беспокоившихся о поставках бензина и наличной выручке, в «мини-директоров», которые сами могли решать, чем торговать и какие цены назначать. Раньше Shell заставляла менеджеров строго соблюдать требования по ассортименту товаров, предназначенных для продажи в магазинах при бензоколонках. Более того, их наказывали за любые отступления от этих правил, даже за то, что они убирали плитки шоколада в тень, чтобы те не таяли. Мошоньи и Капитани вдохновили менеджеров на местах на эксперименты с ассортиментом, разрешили самостоятельно нанимать и увольнять сотрудников, сделали их ответственными за прибыли и убытки и увязали размер их премий с достижениями в бизнесе.

Результаты были ошеломляющими. Оборот непрофильной розницы Shell вырос на 60% за один только 1991 г. Shell рассматривала успех своей венгерской розничной сети как выдающееся достижение. Капитани был про-

возглашен лучшим менеджером Венгрии, а венгерская национальная нефтяная компания переманила Мошоньи. История успеха венгерского отделения Shell иллюстрирует наиболее общие предпосылки, повышающие шансы менеджеров среднего звена на успех в смене стереотипов.

- **Менеджер имеет достаточно автономии, чтобы проводить трансформирующие мероприятия.** Под этим подразумевается достаточная удаленность от головного офиса, которая позволяет избежать вмешательства высшего руководства, привязанного к устоявшейся формуле успеха. Shell всегда была известна независимостью своих местных подразделений.
- **Действия менеджера соответствуют общему курсу развития компании.** Уклон венгерского отделения Shell в сторону непрофильной розницы лежал в рамках провозглашенного центральным руководством курса на удвоение прибылей в течение пяти лет. Опыт венгерского отделения был впоследствии использован другими отделениями группы.
- **Менеджер может изыскать средства, необходимые для проведения реформы.** Трансформация стоит денег, и менеджер нуждается в источниках финансирования, не связанных с вмешательством центрального руководства, которое может испортить все дело. Трансформация Shell не требовала больших затрат, и местное венгерское руководство могло профинансировать ее самостоятельно.
- **Менеджер может убедить работников, что будет стоять у руля достаточно долго, чтобы провести преобразования до конца.** Если подчиненные уверены, что их подразделение для их теперешнего начальника — только временная остановка на пути к более высоким постам, они, скорее всего, просто переждут, пока это перемещение состоится. Поскольку и Мошоньи, и Капитани были венграми, то персонал мог быть уверен, что они останутся на своих постах достаточно долго, чтобы самим пожинать плоды своих трудов.

Во время опроса многие из участников семинара соглашались, что курс на ускорение процесса разработки новых продуктов может стать хорошим якорем для вывода компании из состояния активной инертности. Однако менеджеры *единодушно* считали, что новый президент *не* был тем человеком, который мог бы ускорить этот процесс. Они сомневались, что этот человек, известный своим скрупулезным (как говорили некоторые, тяжеловесным) вниманием к деталям, сможет отказаться от систематических проверок в ходе разработки продуктов ради выигрыша во времени, даже

если «умом» и понимает необходимость отказа от такого контроля. Их скептицизм оправдался. Новый президент так и не сумел перестроить существующие организационные процессы, и компания продолжала отставать от своих конкурентов. Его пребывание в должности было недолгим.

Успешные менеджеры, наоборот, демонстрируют полное соответствие между своей натурой и своими действиями. Ориентация Марвина Бовера на профессиональные ценности была искренней, потому что он получил юридическое образование и персонально следовал тем ценностям, которые пытался привить компании McKinsey. Поскольку Лу Герстнер сам был в свое время клиентом IBM, то и его ставка как руководителя компании на решение проблем клиентов внушала доверие. Соответствие между характером менеджера и его действиями не только внушает доверие, но и повышает вероятность того, что он действительно выполнит свои обещания.

Соответствие между этосом и публичными обещаниями также помогает менеджерам более эффективно и убедительно воздействовать на работников. Это наблюдение отнюдь не ново. На самом деле мы можем найти аналогичные выводы еще в античных трактатах по риторике⁶. Термин *риторика* в наши дни снискал дурную славу, будучи широко употребляем в значении противоположности всему тому, что несет какую-либо пользу: «риторика против реальности» или «риторика вместо действий». Классики же определяли риторику как искусство побуждения людей к действию⁷. Аристотель утверждал, что наиболее эффективная риторика черпает силу из трех источников: *логоса*, который убеждает на основании рациональных доводов; *пафоса*, который воздействует на эмоции слушателей, и *этоса*, который строится на доверии к оратору. В то время как менеджеры обычно полагаются только на один из этих факторов, наиболее удачливые ораторы совмещают все три, чтобы донести свои идеи до слушателей.

Блестящей иллюстрацией вышеупомянутого тройного принципа является риторика Джека Уэлча. Хотя многие подвергали анализу то, что говорил Уэлч, а именно провозглашенные им принципы первенства в отрасли, «организации без границ» и метод «разминки», но только некоторые проанализировали, как он это говорил. В результате менеджеры, пытающиеся ввести идеи Уэлча в практику своих компании, убеждаются, что эти идеи не прививаются. По моему мнению, сила преобразований Уэлча состояла не в новизне выдвинутых им принципов, а в совершенстве его риторики, которая донесла эти принципы до умов и сердец десятков тысяч работников компании.

Как Уэлч использовал силу логоса? Логос — это набор фактически обоснованных аргументов, которые убеждают слушателей на интеллектуальном уровне. Образцовые ораторы с упором на логос — это консультанты по стратегиям (как и менеджеры, вышедшие из их рядов). Риторика, базирующаяся на логосе, не обязательно должна быть чересчур сложной, чтобы достичь цели. Наиболее убедительные доводы часто бывают очень простыми (только не совсем уж бесхитростными). Одной из постоянных тем риторики Уэлча была, например, «необходимость ускорения». Уэлч не строил сложных дедуктивных рассуждений для обоснования своей позиции, а просто показывал (и оценивал количественно) выгоды от повышения оперативности работы. Он рассказывал, как сокращение времени выполнения заказов помогло GE повысить оборачиваемость запасов с менее чем пяти циклов в середине 1980-х годов почти до восьми к 1997 г. Каждое цикл оборачиваемости запасов, как объяснял Уэлч, высвобождал сумму в 1 млрд. долл. наличными. Такие несложные аргументы достигали цели, так как были обращены к интеллекту аудитории.

Далее Уэлч переходил к соображениям, направленным на эмоции слушателей. Одним из важных элементов процесса реформ GE, осуществлявшегося Уэлчем, была «разминка», т.е. ряд собраний, на которые приглашались представители разных подразделений, задействованных на данном направлении бизнеса, с целью выработать меры по искоренению корпоративного бюрократизма. «Разминка» подрывала традиционные устои, на которых базировался авторитет среднего звена менеджмента, и многие сотрудники поначалу бойкотировали эти собрания. Чтобы перетянуть менеджеров среднего звена на свою сторону, Уэлч использовал не только логические доводы, но и различные приемы напоминания. Однажды он рассказал историю о твердолобом профсоюзном деятеле, у которого было три традиционных врага — Налоговое управление, русские и руководство GE. После падения Берлинской стены и введения практики «разминки» в GE, как рассказывал Уэлч, этот незадачливый воин признал, что у него остался лишь один враг — Налоговое управление.

Менеджеры могут усилить эмоциональный призыв своих обращений, рисуя ясные словесные образы в поддержку своей точки зрения — прием, который классики обозначали термином *enargeia**. Чтобы показать все отрицательные стороны бюрократического подхода, Уэлч использовал набор образов. Он уподоблял менеджеров, обремененных несколь-

* Свидетельство, непосредственная очевидность (греч.) — Прим. пер.

кими уровнями отчетности, человеку, одевшему несколько свитеров в холодный зимний день: «Ему тепло и удобно, но он находится в блаженном неведении относительно реального положения дел». Он высмеивал казенную переписку как «нечто вынужденное из государственного архива — бумаги, требующие пять, десять и больше подписей, чтобы намеченное действие могло быть осуществлено». Чтобы подчеркнуть устойчивость вредных привычек, Уэлч говорил о «бюрократических одуванчиках... которые вырастают каждую неделю, если вы регулярно их не выпалываете». Он называл бюрократизм «Дракулой корпоративной организации, который вновь и вновь восстает из мертвых». Запоминающиеся истории и образы Уэлча служили поддержкой его идеям.

Хотя логос и пафос сами по себе достаточно эффективны, необходим и третий компонент, чтобы риторика полностью достигла цели. Эмос (т. е. личные качества лидера) имеет огромное значение для пробуждения доверия — а это главное, что необходимо, чтобы убедить слушателей. Последние могут очень быстро определить, находится ли риторика оратора в согласии с его натурой. Боевой дух Уэлча, закаленный в юности на хоккейных площадках, находился в полном согласии с его призывами к быстроте, простоте и уверенности в себе. А некоторые из его идей и созданных в подкрепление их образов, такие, например, как наложение свитеров и городские собрания в Новой Англии, восходят к его детству в Массачусетсе. Любой, кто слушал Уэлча, мог с уверенностью заключить, что в основе его идей — собственный опыт, а не теоретические построения, взятые из популярного руководства по менеджменту. А это еще больше усиливало его риторику (рис. 6-1).



Рис. 6-1. Риторика преобразований

Несоответствие между натурой лидера и его риторикой — например, публичное предпочтение определенной системы ценностей и последующее повышение в должности подчиненного, который демонстративно манкирует этими ценностями — может мгновенно уничтожить доверие к лидеру. Точно так же искусное владение логосом и пафосом не может компенсировать слабости духа, что наглядно продемонстрировало президентство Билла Клинтона. Немногие президенты столь искусно совмещали умение оперировать техническими подробностями с умением затрагивать людские эмоции, как Клинтон. Однако несоответствие между его публичными заявлениями и действиями резко снижало убедительность его риторики. Этос хрупок, как яичная скорлупа; однажды нарушив соответствие между словом и делом, вы уже никогда не сможете восстановить его в прежнем качестве. В примере 6-2 приведены конкретные рекомендации по совершенствованию вашей риторики.

Выбор подходящего лидера для преобразований — первостепенная задача, но прорыв из состояния активной инертности — ни в коем случае не может быть делом одного человека. Это командная задача. На самом деле для осуществления процесса трансформации необходимо даже несколько различных команд. Менеджеры, которые понимают, как эти команды должны работать, скорее извлекут пользу из их совместных усилий.

Пример 6-2

Риторика в действии

«Великими ораторами не рождаются, ими становятся», — говорили классики. Они считали, что лидеры могут научиться говорить убедительно, используя следующие приемы.

Провозгласите кризис

Исходной точкой для любой риторики является острая необходимость — «несовершенство с оттенком безотлагательности», как выразился философ Ллойд Битцер. «Это может быть какой-то недостаток, препятствие, нечто требующее вмешательства — что-то, чего не должно быть»⁸. Несовершенство порождает дисбаланс, который требует устранения с помощью каких-либо действий. Менеджер может дожидаться, пока компания достигнет грани банкротства, и только тогда объявить о кризисе. Но в этот момент компания часто уже не имеет достаточно ресурсов и альтернатив

для движения вперед Хитрость заключается в том, чтобы объявить о кризисе до того, как ситуация пойдет слишком далеко. Ниже приведены несколько общераспространенных приемов.

Переопределение успеха

Вместо того чтобы дожидаться, пока ситуация станет кризисной, менеджеры могут переформулировать условия успеха. Джек Уэлч, например, был назначен генеральным директором GE в 1981 г., когда компания показала рекордные цифры по обороту и прибыли. Уэлч переформулировал условия успеха, провозгласив, что каждое направление бизнеса в компании должно быть номером первым или номером вторым на данном сегменте рынка. Это заклинание создало ситуацию безотлагательности там, где ее никогда не было. Таким образом, он отвлек внимание менеджеров от текущего финансового состояния компании, которое еще не отражало реального ухудшения ее конкурентного положения в конце 70-х годов. Многие направления бизнеса GE были действительно слабо позиционированы по сравнению с мировыми лидерами на соответствующих сегментах рынка. Осознание этого несоответствия поставило новую и безотлагательную задачу, которая требовала решения.

Использование временного кризиса для решения глобальных проблем

Менеджеры могут воспользоваться необходимостью решения временной проблемы как рычагом для осуществления глобальных реформ. Масаси Канеко получил пост президента Nikko Securities во время скандала по поводу корпоративного рэкета. Хотя Канеко предполагал разобраться с проблемами, связанными с рэкетом, в течение года, он использовал этот кризис для проведения реформ, которые должны были помочь Nikko решить более долгосрочные проблемы конкуренции с международными компаниями, входящими на вновь открытый для них японский рынок. Японское слово, обозначающее кризис — «кики», — состоит из двух иероглифов. Первое «ки» означает угрозу, второе — возможность. Менеджеры могут использовать ту ипостась кризиса, которая подразумевает возможность, как стимул к действию.

Черт дернул меня сделать это!

Необходимость перемен выглядит более насущной, если целевая аудитория верит, что она вызвана некими внешними обстоятельствами. В качестве последних могут быть использованы слухи о грядущем враждебном поглощении, резкое падение рыночной доли компании или курса ее акций или соответствующий отчет сторонних консультантов.

Расширьте свой кругозор

Убеждение наиболее эффективно, когда оно совмещает логос, пафос и этос. Большинство лидеров, однако, полагаются в основном или исключительно на тот компонент, в котором они наиболее сильны, в то время как могли бы донести свое послание до слушателей с бóльшим успехом, подключив и другие компоненты. Менеджер, который обычно отдает предпочтение логическому анализу, например, может извлечь бóльший эффект из рассказанной к месту истории, чем из детального изложения с использованием программы PowerPoint*. Несколько простых вопросов могут помочь вам разнообразить свою риторику.

Логос

Можете ли вы представить неопровержимые факты, подтверждающие острую необходимость принятия мер? Можете ли вы внятно и убедительно аргументировать избранную вами стратегию? Рассмотрели ли вы все альтернативные возможности? Почему вы их отвергли? Ключом к успеху на этом этапе является переход от аргументации, основанной на мнениях и допущениях, к анализу, основанному на фактах.

Пафос

Попробуйте в истории вашей компании найти примеры, которые проиллюстрируют необходимость трансформации и ваш план ее осуществления. Что иллюстрирует вашу точку зрения наилучшим образом? Какие эмоции этот пример вызывает у вас? Какие эмоции он вызывает у слушателей? Вдохновляетесь ли вы сами, пересказывая ее? Действует ли она аналогично на слушателей? Представьте, что группа менеджеров среднего звена просит вас проиллюстрировать вашу идею на конкретном примере. Как вы отреагируете?

Этос

Вы можете проверить этот компонент на прочность, спросив себя, находятся ли предлагаемые вами трансформирующие мероприятия в согласии с вашим собственным опытом. Можете ли вы припомнить конкретный момент, когда осознали необходимость перемен? Когда в вашем сознании выкристаллизовалось решение о выборе данного якоря? Можете ли вы на основании вашего прежнего опыта объяснить, почему именно вы — наиболее подходящая персона для осуществления преобразований?

* Программа для подготовки презентаций, компонент пакета MS Office — Прим пер

Баскетбольная команда

Взаимоотношения внутри руководящей группы сильнее всего напоминают взаимодействие внутри баскетбольной команды. Руководство, как правило, это небольшая группа людей (обычно 4–6 человек), которые делят между собой обязанности и проводят много времени в совместной «игре». В первую очередь менеджеры должны убедиться, что все члены основной команды находятся «в игре». Например, как только Йорма Оллила был поставлен во главе Nokia, он сразу поставил на ключевые посты молодых специалистов, которые осознавали необходимость преобразований и поддерживали ориентацию Оллила на телекоммуникационный бизнес.

Парный теннис

Иногда успешная трансформация может быть проведена дуэтом лидеров. Пара, состоящая из генератора смелых идей и дисциплинированного исполнителя, может нестандартно подойти к ситуации, требующей осуществления решительных преобразований. Председатель правления Cloude TSB, провидец Джереми Морс, считал, что английские банкиры должны сосредоточиться на выгодных внутренних операциях, а не расточать средства на диверсификацию и продвижение на зарубежные рынки. Переведя эти идеи в действия, коллега Морса Брайан Питман вывел Cloude TSB из невыгодных диверсифицированных предприятий.

Сервисные бригады

Менеджеры могут обращаться за советом к консультантам по вопросам управления, инвестиционным банкирам, юристам — эта команда напоминает сервисную бригаду, обслуживающую гонщиков «Формулы-1». Лидер порой обращается к ним за помощью для решения конкретных вопросов. Но никто никогда не спутает работников сервисной службы с самим гонщиком.

Игра в салки

Некоторые менеджеры полагают, что они должны отвергнуть все, что сделано их предшественниками, чтобы оторваться от прошлого. Но нередко предшественники уже заложили фундамент будущего успеха. Постепенные изменения, которые вносил Цутому Мураи, предшественник Хигуши, в процесс разработки новых продуктов компании

Asahi Breweries, привели к созданию целой серии новых сортов пива, включая Asahi Draft и Asahi Dry. Таким образом, действия Мураи создали альтернативу, на которую мог сделать ставку его преемник. Предшественник Оллила в компании Nokia не расформировал телекоммуникационное отделение, несмотря на убытки, которые оно поначалу приносило, и это направление бизнеса стало краеугольным камнем будущей трансформации компании.

Следует помнить, что нередко преобразования достигают успеха, когда менеджер использует уже существующую альтернативу. Часто бывает так, что база для трансформации уже создана усилиями предыдущей команды руководителей, хотя, возможно, им не хватило энергии, интуиции или смелости, чтобы самим осуществить эту трансформацию. Менеджеры должны как минимум понимать, какие ценности созданы их предшественниками, чтобы «не выплеснуть ребенка вместе с водой». В идеале они должны осознавать свой долг перед предшественниками. Лидеру преобразований воздадут должное в случае успеха, но он должен признать, что в этом успехе есть заслуга и его предшественников.

Как правильно составить договор

Любой менеджер, задумывающий радикальную трансформацию, должен для начала задать себе несколько ключевых вопросов. Некоторые из них мы уже упоминали: Какой якорь необходим моей организации? Гожусь ли я на роль лидера? Смогу ли набрать хорошую команду себе в поддержку? Соглашение менеджера со своим боссом порождает еще целый ряд вопросов. На корпоративном уровне такое соглашение формально выглядит как контракт между генеральным директором и советом директоров. На уровне организационной единицы — это контракт между главой отделения и группой старших руководителей. Ниже приводятся несколько вопросов, которые вы должны обдумать, прежде чем приступить к делу.

Какая поддержка мне необходима?

Трансформация формулы успеха компании требует радикальных решений. Возможно вам придется закрыть традиционные направления бизнеса или пересмотреть устоявшиеся стратегические схемы и технологические процессы. Прежде чем взяться за преобразования, менеджеры

должны оценить степень поддержки, на которую они могут рассчитывать. На корпоративном уровне генеральный директор должен найти ответы на следующие вопросы: Кто самые влиятельные директора и спонсоры компании (в частности, основные акционеры, крупные инвесторы)? Как они оценивают ситуацию? Как они воспримут крутые перемены? А руководители отделений должны задать себе аналогичные вопросы касательно высшего руководства компании.

Сколько времени есть в моем распоряжении?

Борьба с активной инертностью требует времени. Слишком короткий срок контракта таит в себе две опасности. Во-первых, правление или высшее руководство может объявить о поражении преждевременно и «перекрыть кислород» до того, как станут видны результаты. Во-вторых, подчиненные могут просто отлынивать от работы в надежде переждать период перемен. Так, каждый карьерист в Пентагоне знает, что может пересидеть любого политического ставленника, которому вздумается затеять преобразования. Аналогичная схема работает в крупных компаниях, в которых происходит регулярная ротация среднего управленческого персонала. Новый менеджер, возглавивший структурное подразделение, получит в таких условиях лишь притворную поддержку «ветеранов», которые уверены (в данном случае на полном основании), что залетный руководитель будет перемещен еще до того, как смогут произойти какие-либо реальные изменения.

Какое вознаграждение мне попросить?

Недавно прошла компания по обвинению менеджеров в получении неоправданно высоких вознаграждений. В некоторых случаях компенсационные пакеты, действительно, выглядели скандально. Однако менеджеры, берущиеся за трансформацию действующей организации, идут на большой риск. Награда за успех может быть достаточно велика — Nokia, IBM и Samsung, например, подняли стоимость своих акций на невообразимую высоту. Но и шансы на провал высоки.

Во многих отношениях проведение преобразований даже более рискованно, чем начало нового дела. Шансы на провал велики в обоих случаях. Большинство людей понимают, что новое начинание может легко окончиться провалом, и восхищаются смелостью предпринимателя, по-

этому предприниматели обычно избегают клейма неудачников, даже если не удастся ничего произвести или продать. Более того, венчурные капиталисты и охотники за профессионалами иногда отдают предпочтение неудавшимся бизнесменам как людям, имеющим практический опыт. Отметки о провале бизнеса в резюме — все равно что боевые шрамы или медали — они говорят о том, что предприниматель «побывал в деле» и выжил, чтобы попытаться построить бизнес еще раз. И наоборот, пресса часто осмеивает менеджеров, которым не удалось трансформировать действующую организацию, к тому же им, действительно, потом довольно трудно найти достойное место. А если они достигают успеха, их начинают критиковать за «чрезмерное» вознаграждение, хотя очень редко говорят о прибылях предпринимателей.

Чтобы взять на себя риск проведения трансформации, компенсационный пакет менеджера должен обеспечивать ему выгодные условия (в виде доли в средствах или прав на приобретение акций) в случае успеха, а также некое выходное пособие на случай неудачи, которое компенсирует возможные профессиональные проблемы в будущем. Вероятно, такой компенсационный пакет не сможет быть стандартным — и думаю, он будет меньше, если, например, надо просто стабилизировать компанию. Однако то, что такой тип вознаграждения находит все большее распространение, возможно, отчасти отражает возросшую потребность в преобразованиях в сегодняшнем нестабильном мире.

* * *

Эта глава может служить пособием по выбору оптимального лидера для осуществления трансформирующих мероприятий. Глава 7 поможет менеджерам сделать эти мероприятия более эффективными.

Как сделать реформы эффективными?

В предыдущих главах мы обсудили проблемы, связанные с выбором оптимального якоря и подходящего лидера для проведения реформ. Как бы ни были трудны эти задачи, впереди не менее трудные. Выбрав якорь, вы либо используете его, либо теряете. В этой главе объясняется, как сделать так, чтобы работники поняли и приняли ваши предложения, и как направить их деятельность в нужное русло¹.

Вспомним пример с альпинистами. После выбора страховочного якоря лидер должен крепко его зафиксировать, прежде чем тянуть остальных за собой. Аналогично и менеджер должен закрепить выбранный якорь, и это не такая уж простая задача, поскольку традиции, шоры, окопы, шаблоны и догмы компании имеют тенденцию тянуть ее обратно, в привычное «болото». Менеджер должен вбить свой якорь достаточно глубоко, чтобы использовать его как рычаг для всей остальной организации. Чем больше вес традиционных стереотипов, тем сильнее должен быть зафиксирован якорь.

Исследования привели меня к выводу, что у эффективных трансформирующих мероприятий есть три основных характеристики: они должны вызывать доверие, быть доступными пониманию и проводиться решительно*. Рассмотрим эти особенности на примере трансформации Oticon — датской компании — производителя слуховых аппаратов, лидером которой был Ларс Колинд.

* В оригинале автор называет их credible, clear, courageous, или сокращенно «Три С» — Прим пер

Как поверить в невероятное, или История компании Oticon

История датского производителя слуховых аппаратов Oticon — хрестоматийный пример того, как успешная компания может оказаться на грани краха². Десятилетиями Oticon был мировым лидером на рынке слуховых аппаратов и экспортировал 90% своей продукции. Однако в 80-х годах один из конкурентов выпустил первый слуховой аппарат, помещавшийся внутри уха и поэтому менее бросающийся в глаза, чем модели Oticon, закреплявшиеся за ухом. Удобные и более привлекательные внутриушные аппараты быстро завоевали популярность, особенно после того как президент США стал носить такой аппарат. Однако инженеры Oticon продолжали свято верить в то, что их аппараты превосходят все остальные по качеству звука. Они откликнулись на появление новой технологии активизацией деятельности в прежнем русле, т. е. продолжали производить высокотехнологичные заушные аппараты и реализовывать их через традиционные каналы распределения. Попав в ловушку активной инертности, Oticon потерял половину своей доли на общемировом рынке.

В конце 80-х годов правление компании начало поиск нового генерального директора вне компании и остановилось на кандидатуре Ларса Колинда, который в свое время создал третью по величине в Дании консалтинговую фирму, руководил Национальной научно-исследовательской лабораторией Дании, а также был одним из лидеров всемирной организации бойскаутов. Колинд начал с 15%-ного сокращения штатов и передачи бюджетного управления в руки одного человека (вместо 78, что было раньше) — стал лично подписывать каждый чек. После ликвидации угрозы банкротства Колинд начал изучать конкурентную ситуацию. Картина вырисовывалась унылая. Компания потеряла свою рыночную долю и уступила технологическое лидерство конкурентам. Один только Siemens инвестировал в научно-технические разработки, связанные со слуховой техникой, больше, чем Oticon получал доходов за год. Колинд заключил, что единственная альтернатива заключается в том, чтобы опережать основных конкурентов по инновациям, т. е. быстрее разрабатывать и выпускать новые продукты.

Он выбрал процесс разработки новых продуктов якорем для трансформации³. В то время Oticon был организован как совокупность отдельных функциональных подразделений: научно-исследовательский отдел

передавал новые разработки производственному отделу, а тот, в свою очередь, передавал конечный продукт в отдел продаж. Колинд решил реорганизовать процесс — создавалась смешанная команда, которая занималась разработкой нового продукта и вела этот проекта до конца, а затем расформировывалась. Любой сотрудник мог предложить новый проект и начать его реализацию, если получал одобрение трех сторон: представителя руководства, высших финансовых руководителей компании и сотрудников, которые должны были войти в команду. Любая из трех участвующих сторон также могла и заблокировать проект, отказавшись от его поддержки.

Колинд начал трансформацию с написания меморандума, озаглавленного «Как поверить в невероятное», в котором были изложены его аргументы в пользу нового организационного процесса. В отличие от многих руководителей, Колинд хорошо понимал, что одним меморандумом эффективных преобразований не проведешь. Полной решимости «сбросить ядерную бомбу» (его собственные слова) на бюрократизм компании, Колинд провел два месяца в беседах с сотрудниками и менеджерами среднего звена, разъясняя им, что он полностью уверен в своих начинаниях и предлагает сотрудникам принять его предложения либо сообщая покинуть компанию. Предложения Колинда воодушевили всех, кроме менеджеров среднего звена, чей статус подвергался определенному риску. Колинд пригласил некоторых из них заняться планированием процесса реформ и «вдохновил» остальных на увольнение.

Последующие решительные действия Колинда доказали, что его намерения были серьезными. Он продал с аукциона старую мебель компании и на выручку приобрел офисную мебель на колесиках, чтобы сотрудники легко могли перемещать свои столы и ящики с бумагами из комнаты в комнату. В августе 1991 г. Колинд пригласил представителей датской прессы осветить переезд фирмы на новую штаб-квартиру, которая расположилась в помещении закрытой пивоварни Tuborg, где было много свободных площадей, но не было отгороженных конторских помещений. Пристальное внимание прессы заставило работников Oticon почувствовать себя обязанными начать осуществление реформ. В довершение Колинд вложил в компанию собственные сбережения, что составило 17% ее капитала.

Новая организационная схема служила компании великолепно на всем протяжении 90-х годов. Проектно-ориентированный процесс разработки продукции способствовал созданию первого в мире слухового

аппарата на основе микропроцессора, который автоматически подстраивал силу звука под полосу слухового восприятия пользователя. Oticon вновь стал технологическим лидером на рынке слуховых аппаратов, завоевав Европейскую премию дизайна в 1996 г., сократив время выпуска продукции почти на 50% и увеличив доходы втрое за период с 1990 по 1998 г.

«Три С» эффективных преобразований

История компании Oticon учит, как менеджеры должны *придавать своим трансформирующим мероприятиям реальную силу*. Намерения Колин-да вызвали доверие благодаря его публичным действиям и финансовым инвестициям. Принципы, избранные им в качестве якоря, были всем понятны и лежали четко в рамках его первоначального открытого меморандума. Наконец, его действия были решительными и полностью уводили компанию от ее бюрократизированного прошлого. Как применить «Три С» к вашему конкретному случаю? Следующие три параграфа содержат необходимые пояснения (табл. 7-1).

Вызовите доверие

Действия менеджера могут вызывать доверие лишь в том случае, если люди верят, что он будет придерживаться своего курса, несмотря на любые изменения в обстановке⁴. Если клиенты, работники, коллеги, партнеры и другие заинтересованные стороны уверены, что менеджер будет неколебимо следовать провозглашенным принципам, они и сами будут действовать соответственно. Например, если работники верят в намерение менеджера достигнуть уровня качества «Шесть сигм», то и сами будут стремиться достичь этого уровня в своем подразделении. Действия же работников, в свою очередь, повышают шансы на успех преобразований, вызывая к ним больше доверия со стороны. Дополнительные усилия придают реформам солидности, тем самым вовлекая в них тех, кто еще занимает выжидательную позицию. Предсказание, таким образом, становится «самовыполняющимся».

Вспомним историю Asahi Breweries, когда Хиротаро Хигуши своими инвестициями в новые мощности и рекламу и снятием старых сортов пива с производства фактически лишил компанию других альтер-

Основные характеристики эффективных трансформирующих мероприятий

Надежность	<p>Осуществили ли вы «труднообратимые» инвестиции?</p> <p>Сожгли ли вы за собой мосты?</p> <p>Поставили ли вы на карту личную репутацию?</p> <p>Поставили ли вы на карту репутацию компании?</p> <p>Привязали ли вы свое финансовое благополучие к своим обещаниям?</p> <p>Привлекли ли вы к реформам лучших людей?</p> <p>Распределяете ли вы свое время в соответствии с вашими заявлениями?</p> <p>Поделились ли вы руководящими функциями?</p>
Ясность	<p>Доступны ли ваши идеи для понимания?</p> <p>Конкретны ли ваши идеи?</p> <p>Можете ли вы «измерить» достигнутый прогресс?</p> <p>Можете ли вы оценить его количественно?</p> <p>Как часто вы будете проводить такие оценки?</p> <p>Когда вы определите критерий оценки?</p> <p>Кто будет оценивать прогресс изнутри компании? Снаружи?</p> <p>Повторяете ли вы свои трансформирующие установки достаточно часто?</p> <p>Вы устали их повторять? А другие?</p> <p>Смогли бы ваши подчиненные пройти внезапную проверку?</p>
Решительность	<p>Выбиваетесь ли вы из общей массы?</p> <p>Игнорируете ли вы мнения «экспертов»?</p> <p>Осуществляете ли вы резкие или постепенные изменения?</p> <p>Удваиваете ли вы свои ставки или прикрываете тылы?</p> <p>Перечеркиваете ли вы то, что сделано вашими предшественниками?</p> <p>Могли вы сделать это быстрее или раньше?</p>

натив. Работники поняли, что у компании будет мало других возможностей в случае провала сухого пива, и им ничего не оставалось, как усердно работать на успех. Крупные инвестиции Asahi убедили скептически настроенных дистрибьюторов в твердой уверенности компании в успехе сухого пива, несмотря на традицию компании выпускать новые продукты без проведения маркетинговых мероприятий. Убежденность Asahi подвигла дистрибьюторов выделить больше складских площадей под новое пиво, тем самым повысив его шансы на успех. А крупные инвестиции в этот продукт, возможно, даже отпугнули конкурентов, поскольку мощности Asahi превышали предполагаемый уровень спроса на сухое пиво⁵.

Конечно же, одного доверия к реформам недостаточно, чтобы они завершились благополучно. История Asahi могла окончиться плачевно, если бы всплеск спроса на сухое пиво оказался лишь временным

явлением. Можно сказать, что доверие к реформам имеет большое значение тогда, когда их успех зависит от отношения к ним клиентов, работников, дистрибьюторов и конкурентов, которые могут каким-либо образом реагировать на публичные действия менеджера. Если успех действительно зависит от того, насколько действия всех заинтересованных сторон согласуются с избранным курсом реформ, то менеджер должен сам создавать возможности для публичной демонстрации своей верности принятым обязательствам. Чтобы оценить степень доверия к своим действиям, менеджер может задать себе следующие вопросы.

Осуществили ли вы «труднообратимые» инвестиции? Менеджеры могут повысить степень доверия к трансформирующим мероприятиям, направив свою организацию на определенный курс развития без возможности его изменения. Если бы сухое пиво не встретило большого спроса, Asahi не смогла бы вернуть крупные инвестиции, сделанные в рекламу, и вернуться назад к выпуску легкого пива. После того как Чак Пильо принял руководство компанией Goodyear, он начал вкладывать каждый свободный доллар в новые производственные мощности. Если бы радиальные шины не нашли спроса или зарубежные конкуренты получили превосходство на рынке, то акционеры Goodyear оказались бы владельцами сети очень дорогих крытых парковок (бесплезных шинных фабрик).

Сожгли ли вы за собой мосты? Менеджеры могут также повысить степень доверия к реформам, исключив все возможности возвращения к прошлому. После того как Йорма Оллила взял курс на превращение Nokia в чисто телекоммуникационную компанию, он распродал все остальные подразделения. Если бы мобильные телефоны не окупили эту ставку, Nokia уже не смогла бы вернуться к схеме выравнивания доходов за счет диверсификации. После того как Ларс Колинд продал помещение старой штаб-квартиры Oticon и распродал с аукциона старую мебель, он, в буквальном смысле, лишил менеджеров среднего звена возможности отсиживаться за закрытыми дверями своих кабинетов.

Поставили ли вы публично на карту свою репутацию? Менеджерам не обязательно покупать доверие к реформам ценой крупных инвестиций: они могут поставить на карту свою репутацию. Чем более «публич-

но» сделано обещание, тем более губительным для репутации менеджера будет отказ от него. Менеджеры должны провозгласить избранный курс как внешней, так и внутренней аудитории. Через несколько месяцев после вступления в руководство Ли Кун Хи, например, во всеуслышание объявил, что Samsung пережил «Второе основание», а позже заявил о независимости компании от правительственной поддержки. Ларс Колинд принес публичную присягу новому курсу, когда пригласил датскую прессу освещать переезд Oticon.

Привязали ли вы свое финансовое благополучие к своим обещаниям? Менеджеры могут повысить степень доверия к своим словам, поставив свое вознаграждение в зависимость от достижения успеха. Ларс Колинд, например, выкупил 17% акций Oticon, прежде чем приступить к осуществлению реформ. Брайан Питман из Lloyds TSB ввел в компании систему привязки денежных вознаграждений к биржевому курсу акций. Насколько вы персонально заинтересованы в успехе реформ? Что вы получите, если дела пойдут хорошо? Чем вы поплатитесь, если ваши планы провалятся? Чтобы оценить, насколько можно верить обещаниям менеджера, его подчиненные часто опираются на принцип, воплощенный в знаменитой фразе Джерри Мэгуайра* — «Покажите мне свои деньги».

Привлекли ли вы к реформам лучших людей? Много можно понять, исходя из кадровых решений, принимаемых руководителями. Привлекли ли вы кого-либо из ключевых менеджеров к проведению реформ, сняв его с прибыльных направлений? Если менеджер выполняет свою работу, основываясь на старой формуле успеха и срывает осуществление преобразований, будете ли вы повышать его в должности, оставите на месте или понизите? Будете ли вы избавляться от людей, которые процветали при старом положении вещей, но не соответствуют новым требованиям? Будете ли вы нанимать работников, более компетентных, чем те, что есть в наличии? Дадите ли вы им все что требуется для осуществления тех задач, ради которых вы их наняли, а именно — предоставите ли свободу действий и необходимые ресурсы?

Многие начинают колебаться, когда осознают, какие трудные кадровые решения им предстоит принять. Но работники видят эти колебания

* Персонаж одноименного американского кинофильма — Прим пер

и оценивают решимость менеджера на основании того, как он справляется с кадровыми проблемами.

Распределяете ли вы свое время в соответствии с вашими заявлениями? Распределение менеджером своего времени говорит о его приоритетах. Вспомним, как Герстнер шокировал своих подчиненных, посвятив работе с основными клиентами несколько рабочих дней, а не несколько часов. Один генеральный директор пригласил знаменитого эксперта по качеству У Эдвардса Деминга, чтобы тот объяснил методику TQM (Total Quality Management) высшему руководству компании. Он проводил Деминга до конференц-зала, представил его аудитории и вышел. Когда он уже шел по коридору, то услышал позади себя шаги. Он обернулся — и увидел Деминга. «Если вы не считаете важным для себя присутствовать на этом собрании, то и я не считаю важным присутствовать там также», — сказал Деминг. Сколько часов в неделю вы посвящаете тому, чтобы претворить ваши трансформационные идеи в жизнь?

Поделились ли вы руководящими функциями? Менеджеры могут повысить степень доверия, поделившись правами на принятие важных решений с другими заинтересованными сторонами. Этот подход особенно хорошо работает при ориентации на обязывающие взаимоотношения. Вспомним, как Nikko Securities продала 20% своих акций компании Salomon Smith Barney, чтобы укрепить сотрудничество с ней. Руководство Nikko также отдало права на принятие ключевых решений совместному предприятию. Эти меры повысили шансы Nikko на успешную трансформацию, поскольку договор усложнял отход от сотрудничества обеим сторонам. Еще один пример: Франк Рибу по собственной инициативе выставил акции французской пищевой компании Danone для котировки на Нью-Йоркской фондовой бирже в то время, когда руководители множества европейских компаний старались избегать выхода на рынок капитала. Выставляя акции на биржевые торги, Рибу не только получил доступ к капиталам, но и фактически взял обязательство повысить курс акций Danone, с тем чтобы использовать это обязательство как рычаг для проведения корпоративных реформ. В то же время он представил свою компанию как объект для инвестиций, тем самым подтвердив свою ориентацию на интересы акционеров.

Будьте понятны

Одним из достоинств успешных трансформирующих мероприятий является их ясность. Вспомним, как Лу Герстнер сделал ставку на производство системных решений, Джек Уэлч провозгласил принцип первенства в отрасли, Йорма Оллила сориентировал компанию на международный рынок телекоммуникаций, Брайан Питман установил в качестве приоритета интересы акционеров, а Хиротаро Хигуши начал продвигать сухое пиво. В каждом из этих случаев как работники, так и инвесторы могли соглашаться или не соглашаться с предложенным курсом, т. е. фактически с необходимостью реформ. Но все по крайней мере понимали, о чем говорит менеджер.

Ясность — это не дело случая, а необходимое условие. Тому есть как минимум три причины. Во-первых, доступность для понимания повышает степень доверия⁶. Сторонние наблюдатели могут удостовериться в продвижении к поставленной цели и «измерить» этот прогресс; другими словами, легко можно убедиться в том, что менеджер отвечает за свои слова. Нечетко сформулированные обязательства оставляют возможности для их несоблюдения, и люди игнорируют их как неадекватные. Во-вторых, четко сформулированные задачи легче объяснить работникам и иным заинтересованным сторонам. Распространение информации в крупной и разветвленной организации напоминает детскую игру в испорченный телефон, заключающуюся в том, что первый участник шепотом произносит определенную фразу на ухо соседу, тот передает ее своему соседу и далее по кругу. Неясные, слишком длинные и замысловатые сообщения сильно искажаются при передаче, в то время как четкие и ясные передаются с меньшими искажениями. Наконец, четко сформулированные задачи представляют собой наглядную альтернативу существующему положению вещей. Работники скорее откажутся от устоявшихся корпоративных привычек, если могут ясно представить себе якорь альтернативы. Следующие вопросы помогут вам оценить степень доступности ваших идей.

Просты ли ваши идеи для понимания? В поиске простой формулировки своих идей менеджер вынужден прорабатывать проблему до тех пор, пока она не будет «отфильтрована» до конца. Эта «фильтрация» может помочь менеджеру понять проблему более глубоко, чтобы он мог выбрать наилучшее решение для данной ситуации. Наоборот, сложные идеи обычно проистекают из поверхностного подхода к проблемам. Одна

команда менеджеров, например, сформулировала цель трансформации так: «Обслуживать клиентов с большей самоотдачей и сделать качество краеугольным камнем нашего бизнеса, в то же время предоставляя работникам больше возможностей для личного совершенствования и подходу более ответственно к обеспечению прибыли для акционеров компании». Такое утверждение не есть формулировка цели трансформации — это слишком длинно. Простые формулировки содержат неявную расстановку приоритетов, тем самым концентрируя внимание

Эффективные якоря тяготеют к простоте. Это не значит, что любой простой якорь обязательно будет эффективным. Одна из самых больших опасностей — остановиться на какой-либо простой формулировке, не осознав всей сложности ситуации. Менеджеры иногда поступают так, пытаясь необдуманно воспользоваться готовыми решениями. Модные фразы могут звучать очень доходчиво, но совершенно не подходить к вашему случаю. «Я не дам и ломаного гроша за простоту, лежащую по эту сторону сложности, но я отдам жизнь за простоту по ту сторону сложности», — говорил Оливер Вендел Холмс⁷.

Вы можете использовать несколько коротких тестов, чтобы убедиться, достаточно ли просты ваши идеи для понимания. Можете ли вы воспроизвести их по памяти? Если нет, то дело плохо. Может ли кто-либо еще в вашей организации — особенно работники «переднего края» — воспроизвести их по памяти? Можете ли вы свести свою формулировку к лозунгу из пяти слов или меньше? Неудача любого из этих тестов говорит о том, что вам надо постараться достичь большей простоты в формулировке ваших идей

Конкретны ли ваши идеи? Якорь может быть простым, но, тем не менее, слишком неконкретным для осуществления трансформации. Абстрактные категории, такие, например, как «ценность», «достижения», «гибкость», «предпринимательство», «новаторство», «полномочия», «целостность» и «уважение», слишком нематериальны. Эти понятия неплохи сами по себе, но в конкретной ситуации они порождают больше вопросов, чем ответов. Сравните эти смутные понятия с такими конкретными целями, как лидерство в технологии изготовления радиальных шин или построение собственной дистрибьюторской сети компанией Pepsi. Разница заключается не в простоте, а в специфичности.

Можете ли вы перечислить в качестве примера три конкретных мероприятия, таких, как инвестиции, сокращение капиталовложений, пуб-

личные обещания и т. д., которые бы соответствовали избранному вами направлению развития? С другой стороны, можете ли вы назвать три привлекающих на вид альтернативы, которых вашей компании следует избегать? Задайте те же самые вопросы другим работникам вашей организации и сравните их ответы со своими.

Можете ли вы «измерить» прогресс? «Измерение» прогресса может коренным образом изменить направление движения организации. Трансформирующие мероприятия существенно отличаются по уровню возможности оценки прогресса. Совершенствование организационных процессов и развитие нового стратегического направления легче поддаются «измерению», чем перемены в обязывающих взаимоотношениях и ценностях. Компании, проводившие трансформации, выработали, однако, несколько новаторских методик оценки прогресса даже при движении к самым «нематериальным» целям. Следующие вопросы помогут вам понять, можете ли вы оценить свой прогресс, а приведенные примеры — пробудить у вас идеи относительно того, как же его «измерить».

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ДАТЬ КОЛИЧЕСТВЕННУЮ ОЦЕНКУ ВАШИМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ? Тест на количественную оценку часто выявляет неопределенные или нечетко сформулированные задачи. Попробуйте оценить количественно понятия «полномочия» или «гибкость». Удобство таких организационных методик, как TQM или «Шесть сигм», в качестве якорей в том, что они обеспечивают строгую количественную оценку уровня дефектности. Обязывающие взаимоотношения тоже могут быть оценены количественно. Один бразильский производитель текстиля, например, сделал ставку на обязывающие взаимоотношения с оптовиками и вел поставки напрямую наиболее требовательным производителям одежды в США. Он оценивал успех по процентной доле продаж американским швейным компаниям и по сводкам откликов клиентов, которые составлял дважды в год. Другой пример: один английский страховой брокер, переориентировавшийся со страхования на консультации клиентов, оценивал успех, тщательно отслеживая размеры дохода от консультаций и комиссионных вознаграждений за страхование.

Одна из причин того, почему редко срабатывает ставка на новые ценности, — это трудность количественной оценки прогресса, хотя и в этом

случае такая оценка возможна. Например, руководство Pepsi-Cola, провозгласив новую систему ценностей, попросило менеджеров и работников сформулировать конкретные примеры поведения, соответствующего и не соответствующего этим ценностям, а затем раз в год опрашивало работников на предмет соответствия реальным действиям их начальства сформулированным установкам.

КАК ЧАСТО ВЫ БУДЕТЕ «ИЗМЕРЯТЬ» ПРОГРЕСС? Периодичность оценок имеет значение как для поддержки ощущения насыщенности преобразований, так и доверия к ним. Экхард Пфайффер из Compaq, например, поставил компании задачу стать номером первым на рынке персональных компьютеров к 1996 г. и опередить в этом IBM. Обещание занять лидирующее положение на рынке к неопределенному моменту в будущем лишило бы задачу, поставленную Пфайффером, оттенка неотложности.

КОГДА ВЫ ОПРЕДЕЛИТЕ КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ? Вы можете решить, что перед началом трансформации следует первым делом четко определить критерий оценки успеха. Однако есть смысл повременить. Провозгласив приоритетными интересы акционеров, Брайан Питман начал выработать критерий оценки успеха в дискуссиях с коллегами и членами совета директоров. Вначале они попытались избрать критерием доходность капитала, потом — доходность в сравнении с подобными банками, но в конце концов взяли за ориентир удвоение рыночной стоимости банка каждые три года. Работа с альтернативными критериями оценки помогла Питману довести до понимания его коллег и членов правления, что означает на практике ориентация на интересы акционеров. Оттяжка во времени дала ему также возможность экспериментировать с различными критериями оценки, пока он не нашел такой критерий, который отражал непрерывность совершенствования. Пока каждый из критериев по отдельности служит для оценки успеха на одном и том же направлении развития, их смена не сказывается отрицательно на общем прогрессе трансформации.

КТО БУДЕТ ОЦЕНИВАТЬ ПРОГРЕСС? Оценка, проводимая третьей стороной, заслуживает большего доверия, чем внутренняя оценка. Менеджеры Duck-Yang, например, положились на мнение своего главного клиента, Hyundai, и на независимый институт качества, чтобы оценить прогресс в снижении дефектности продукции. Руководитель одной европейской торговой фирмы сделал ставку на обязывающие взаимоотно-

ношения с центральными банками развивающихся стран, а не с традиционными корпоративными клиентами. При этом руководство фирмы учитывало не только процентную долю поступлений от центральных банков, но и позицию фирмы в рейтингах, публикуемых такими отраслевыми журналами, как *Euro money*.

Повторяете ли вы свои трансформирующие установки достаточно часто? Очевидная польза постоянного повторения в том, что оно приводит в конце концов к четкой формулировке сути ваших установок и тем самым усиливает их действенность. Менеджеры часто допускают ошибку, считая, что, если провозгласить свои установки один или два раза и, может быть, выпустить пару циркуляров, вся организация будет действовать в соответствии с этими предписаниями. В крупных, территориально раздробленных организациях работники обычно завалены всякими руководящими циркулярами. Некоторые из них противоречат друг другу, другие имеют только временную силу. Если трансформирующие установки упомянуты лишь несколько раз, то в крупной организации их быстро забудут. Вы, может быть, и помните о том, что вы сказали, но никто, кроме вас, уже не помнит. Ниже приведено несколько контрольных вопросов, которые помогут вам оценить, достаточно ли часто вы повторяете ваши установки.

ВЫ УСТАЛИ ИХ ПОВТОРЯТЬ? Если нет, то вы должны повторять их еще чаще. Даже если вы уже сами не в силах больше слышать эти установки, вы все равно должны продолжать их повторять и повторять, чтобы их услышал и новичок, и, например, сотрудница, только что вышедшая из декретного отпуска.

ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ МОРЩАТСЯ, КОГДА ВЫ ПОВТОРЯЕТЕ СВОЕ ОБРАЩЕНИЕ? Это хороший знак: он показывает, что ваши установки уже запомнились.

СМОЖЕТ ЛИ ЛЮБОЙ СОТРУДНИК КОМПАНИИ ПРОЙТИ ВНЕЗАПНУЮ ПРОВЕРКУ? Примерно через месяц после начала трансформации попросите ваших непосредственных подчиненных письменно изложить ваши установки не сходя с места. Сколько из них смогут пройти этот тест? Сколько их непосредственных подчиненных, в свою очередь, смогут пройти такой тест? Что будет, если вы проведете аналогичную проверку среди фондовых аналитиков, ваших ключевых клиентов, партнеров и членов правления?

Будьте решительны

Менеджеры часто пытаются преодолеть активную инертность, действуя постепенно, и тем самым лишь укрепляют статус-кво. Такой путь не всегда является пагубным. Вспомним, что смена стереотипов годится не для каждой организации. Если вас устраивает ваше текущее состояние и у фирмы нет более выгодных альтернатив, то укрепляющие мероприятия не принесут вреда. Однако если вы (или ваше руководство) пришли к выводу, что компания сможет удержаться на плаву только за счет трансформации, то вам потребуется решительность. Трансформирующие мероприятия дерзки постольку, поскольку они порывают с устоявшейся формулой успеха, а не укрепляют ее. Следующие вопросы помогут вам «измерить» дерзость ваших трансформирующих мероприятий.

Выделяетесь ли вы из общей массы? Одна из мер дерзости ваших решений — это степень их отличия от решений менеджеров аналогичных компаний. Японские пивовары расценили ставку Хигуши на новый сорт пива как жест, граничащий с отчаянием и авантюризмом. Ставка Брайана Питмана на повышение биржевой стоимости акций заставила его сконцентрироваться на внутренних розничных финансовых операциях, тогда как другие крупные английские банки сокращали долю розничных услуг. В то время как Samsung начал развитие собственных технологий и торговой марки, его основные конкуренты продолжали делать ставку на массовое производство и государственную поддержку.

Игнорируете ли вы мнение «экспертов»? Фондовые аналитики, журналисты и отраслевые эксперты обычно относятся к трансформирующим мероприятиям скептически. Многие эксперты компьютерной отрасли полагали, что Лу Герстнеру следует разукрупнить IBM, превратив его во множество дочерних компаний. Эксперты не всегда ошибаются, так же как и менеджеры не всегда правы. Тем не менее менеджеры должны быть «устойчивы в своих заблуждениях». Для вывода компании из состояния активной инертности необходим компас, а не флюгер, который меняет направление при каждом дуновении ветра.

Окунаетесь ли вы в воду или только щупаете ее пальцами? Когда технологи Asahi предсказали, что повышение объемов выпуска сухого

пива на 30% — это максимум возможного, Хигуши потребовал увеличить выпуск на 50%, чтобы пробудить компанию от спячки. Резкие изменения не обязательно революционны. Менеджеры *не должны пытаться* изменить все сразу и *стремиться* к радикальным переменам ради них самих. Следует проводить радикальные реформы в тех областях, где это необходимо для трансформации компании.

Удваиваете ли вы свои ставки или прикрываете тылы? Трансформирующие мероприятия всегда связаны с риском, и только бесшабашные менеджеры будут этот риск игнорировать и не попытаются поставить его под контроль. Оллила из Nokia сконцентрировал деятельность компании на телекоммуникационном рынке, но оставил возможности для маневра, не делая ставку на какой-либо определенный технический стандарт. Менеджеры должны честно ответить на вопрос: «Нужны ли нам возможности для маневра ввиду реальной неопределенности ситуации или мы просто не решаемся сделать то, что необходимо сделать?» Менеджеры Duck-Yang, например, рассмотрели и полностью отвергли вариант совершенствования технологического процесса, начиная с периферийной производственной линии. Вместо этого они решили начать со своего основного продукта, резонно полагая, что им не нужны потери времени и темпа.

Перечеркиваете ли вы то, что сделано вашими предшественниками? Порой менеджеры не решаются пересматривать решения своих предшественников, особенно если последние были их наставниками либо привели в свое время компанию к успеху. Франк Рибу из Danone, например, принял должность от своего отца, который построил эту крупную компанию путем успешных приобретений. Вместо того чтобы увеличивать компанию за счет новых приобретений, как поступал отец, Рибу-сын сделал ставку на новую стратегию: Danone должна получать максимум доходов при максимально узкой товарной специализации. Чтобы осуществить эту стратегию, Рибу-сын распродал некоторые из мощностей, приобретенных его отцом.

Могли вы сделать это быстрее или раньше? Даже самые успешные менеджеры сожалеют, что не осуществили свои трансформирующие мероприятия раньше. Джек Уэлч, чье юношеское прозвище Джек-Нейтрон полностью отвечает его характеру, сетовал, что ему следовало бы

действовать быстрее и решительнее. Уэлч может себе позволить так думать. А можете ли вы?

* * *

В этой главе перечислены основные характеристики эффективных преобразований. В следующей главе мы расскажем о некоторых общераспространенных ошибках, которых следует избегать при проведении трансформаций.

Семь «смертных грехов» процесса реформ

В предыдущих главах описано, как повысить ваши шансы на успех. Теперь вы можете определить, подвержена ли ваша компания активной инертности, и идентифицировать те специфические шоры, оковы, шаблоны и догмы, которые затрудняют ее развитие (главы 2 и 3). Вы можете выбрать оптимальный якорь для вывода вашей компании из состояния активной инертности (главы 4 и 5). И можете определить, способны ли вы сами возглавить этот процесс или эту работу лучше поручить кому-либо другому, а также понять, как донести свои идеи до других людей (глава 6). Вы можете еще больше повысить свои шансы на успех, если убедитесь, что ваши трансформирующие установки вызывают доверие, доступны для понимания и достаточно смелы (глава 7).

Все эти действия повышают вероятность успеха. Однако смена стереотипов все равно остается рискованным делом. Попытки преодолеть активную инертность могут окончиться неудачей по многим причинам, включая нехватку времени, недостаток ресурсов и элементарное невезение. Но есть типичные ошибки. За последние десять лет я изучил десятки трансформаций, знакомясь с ними как напрямую в ходе консультационной работы, так и черпая факты из магистерских диссертаций студентов, из аналитических отчетов и из бесед с другими исследователями. Анализируя эти истории, я выделил небольшое количество типичных ошибок, упорно повторяемых менеджерами. Я назвал их «семью смертными грехами» процесса реформ, поскольку любая их них может загу-

бить трансформацию на корню. Большинство из них — это *грехи деяния*, т. е. действия, которых менеджерам не следовало совершать, но они их так или иначе совершали. Другие же — это *грехи недеяния*, т. е. неприятие менеджерами мер, которые они должны были принять. Эти семь ошибок не исключают друг друга. Менеджеры вполне могут совершить несколько ошибок одновременно, и иногда им это удается, что имеет печальные последствия.

В общем и целом все истории, рассказанные в этой главе, имеют несчастливый финал. Я привожу их здесь не как обвинительные акты неумелому руководству, а как иллюстрации неудачных преобразований. Проведение реформ — дело рискованное. В некоторых случаях я опускаю названия малоизвестных компании для сохранения конфиденциальности. Но сюда я включил и истории громких крахов таких компаний, как Enron, Tyco, Kmart и AT&T, хотя должен специально уточнить, что причины краха этих компаний достаточно неоднозначны и иногда, как утверждают, имеют криминальный оттенок. Спасение этих компаний было бы трудным делом даже для самых лучших менеджеров. В этой главе я хочу только подытожить опыт прошлых провалов, с тем чтобы менеджеры могли избежать повторения ошибок.

1. Повторение испытанных методов

Когда компания нуждается в коренной перестройке, директора иногда приглашают менеджера, который уже имеет успешный опыт проведения трансформации в другой компании¹. Выгоды от приглашения закаленного бойца очевидны. Такому менеджеру известны трудности, с которыми можно столкнуться при выводе компании из состояния активной инертности, и у него, может быть, даже есть готовое руководство по проведению трансформирующих мероприятий.

Опасность возникает, конечно, когда менеджер пытается применить это руководство в новой обстановке. Рассмотрим историю Джила Амелио, который сменил Майкла Спиндлера на посту исполнительного директора компании Apple Computer². Амелио, член правления Apple, ранее провел успешную трансформацию компании National Semiconductor и написал об этом книгу под названием «*Profit for Experience*», в которой детально описал свой метод выведения компании из кризиса. Основными компонентами этого метода являются вовлечение всего персонала в

процесс принятия ключевых решений, поощрение «инакомыслящих», избегание поспешных решений по важным вопросам и использование массовых увольнений (которые Амелио назвал «признаком управленческой слабости») только как крайнего средства.

Амелио попытался действовать так же и в Apple. На ключевые посты в новой команде он пригласил своих бывших коллег из National Semiconductor. Но вскоре понял, что методы, которые хорошо сработали в National Semiconductor, не годятся для Apple. Вовлечение персонала в принятие решений и поощрение «инакомыслящих» только усугубляло и без того индивидуалистическую атмосферу Apple. Политика избегания поспешных решений лишь способствовала затягиванию процесса снятия с производства компьютеров Newton*. Попытка ограничиться минимальным сокращением штатов в начале реформ привела к тому, что компании пришлось проводить впоследствии второе, более масштабное сокращение. Амелио покинул Apple спустя 17 месяцев после своего назначения, уступив место Стиву Джобсу.

Так же как и его предшественник, Амелио оказался в очень трудном положении — внутренней проблемой Apple была дисфункциональная корпоративная культура, а извне угрожало триумфальное шествие платформы Wintel**. Попытки Амелио воспроизвести успех предыдущей трансформации, естественно, только усугубляли его трудности в Apple. Аналогичная история произошла с Элом Данлэпом по прозвищу Бензопила, который провел успешные преобразования таких компаний, как Lily-Tulip, Crown-Zellerbach и Scott Paper, существенно повысив биржевую стоимость их акций. У Данлэпа был готовый рецепт проведения трансформаций, который включал привлечение оперативной бригады, состоявшей из опытных менеджеров и консультантов, кардинальное сокращение штатов и быструю продажу компании³. Когда же Данлэп попытался применить свой метод в компании Sunbeam и быстрая продажа ему не удалась, ему осталось только вернуться к манипуляциям с финансовыми показателями.

Теперь рассмотрим случай компании Kmart⁴. Президентом крупной розничной сети был назначен менеджер из другой розничной сети, Wal-Mart, который начал сбивать цены ради конкуренции со своим бывшим

* «Карманный» компьютер, предназначенный для выполнения некоторых специальных функций — *Прим пер*

** Совмещение микропроцессора Intel с операционной системой Windows — *Прим пер*

начальством. Но что хорошо для сети дешевых товаров Wal-Mart, стало губельным для Kmart с ее высокими ценами, и действия нового президента подтолкнули компанию к банкротству. Проблемы Kmart, так же как Apple и Sunbeam, лежали очень глубоко, и легких решений здесь просто не было. Применение готовых решений в новой обстановке выглядит лучшим выходом, но может оказаться губельным.

Лу Герстнер избежал этой ошибки. После вступления в должность он, вопреки многочисленным призывам, не стал делать громких заявлений о своем видении проблемы. Вместо этого он провел много времени, выслушивая соображения клиентов, работников и отраслевых экспертов, с тем чтобы избрать тот путь, который был правильным именно в конкретной ситуации. Его окончательная ставка на системные решения — кардинально отличалась от ставки на имиджевую рекламу, которая успешно сработала у Герстнера в компании RJR-Nabisco. Но это были две совершенно различные компании, и Герстнер понимал, что их нельзя мерить одной меркой.

2. Неумение считать деньги

Каждый стоящий менеджер понимает, что корпоративная реформа требует организационных, а часто и стратегических изменений. Менеджеры, однако, часто пренебрегают финансовой стороной реформ и не умеют аккуратно считать. Концентрация на более легких аспектах трансформационных мероприятий и отказ от углубления в финансовые детали могут свести на нет все реформистские усилия, которые могли бы быть вполне успешными.

Рассмотрим случай компании Enron⁵. В свете широко обсуждаемого банкротства компании легко забыть о ее крупном трансформационном успехе. За 15 лет Enron прошла путь от компании, снабжающей газом небольшой регион, до крупнейшей энергетической фирмы. В ходе трансформации компании представились широкие возможности для выхода на энергетические рынки, которые избавлялись от вмешательства государства. Поэтому Кен Лэй и Джефф Скиллинг успешно перестроили стратегию компании, ее ресурсную базу, организационные процессы, взаимоотношения и ценности, ранее соответствовавшие уровню регулируемой коммунальной службы, и создали формулу успеха, вызывавшую всеобщее восхищение своей новизной и гибкостью. С точки зрения стра-

тегического позиционирования и смены организационной структуры трансформация Enron была непревзойденной.

По моему мнению, проблемы компании проистекали главным образом из неумения прогнозировать финансовые последствия преобразований. Стратегическая модель Enron заключалась в создании рынка в тех сегментах (электро- и газоснабжение), где его раньше не было. Поскольку покупатели и продавцы в этих сегментах имели недостаточное представление друг о друге, Enron мог зарабатывать хорошие комиссионные на сделках в качестве посредника. Сам факт создания спроса, однако, снижал размер прибыли, которую Enron и другие посредники могли заработать на торговых операциях. Чем больше набиралось покупателей и продавцов и чем больше они получали информации о предыдущих сделках, тем уже становился разрыв между ценами спроса и предложения и тем на меньшую прибыль могли рассчитывать посредники. В этой ситуации Enron столкнулась с тремя основными альтернативами. Во-первых, компания могла согласиться на небольшую прибыль, но это шло вразрез с публичными обещаниями ее менеджеров. Во-вторых, она могла выйти на рынок с другими видами товара, начиная от бумажной продукции и заканчивая квотами на загрязнение атмосферы. Enron пошла как раз по этому пути, и некоторые из ее начинаний оказались вполне успешными, несмотря на то что выводили компанию за пределы ее традиционной компетенции, связанной с энергоснабжением.

В-третьих, Enron могла сделать ставку на меньшую процентную маржу при неизменном уровне абсолютной прибыли, т. е. по сути превратиться в подстраховочный фонд. Более крупные ставки, однако, требуют больших затрат капитала. Если бы Enron взяла и объявила своим акционерам: «Теперь мы — подстраховочный фонд», — она поставила бы под угрозу свой довольно высокий коэффициент «цена/прибыль». В результате Enron прибегла к забалансовому заимствованию, чтобы получить доступ к капиталам, не имея четкого представления о том, сколько же денег нужно компании, чтобы обеспечить прибыль. Как мы знаем, история Enron очень запутанна, и потребуются годы, чтобы составить законченную картину из разрозненных решений, каждый из которых послужил причиной падения компании. Нежелание продумать до конца финансовые последствия трансформации было, думаю, одной из главных причин.

Неумение рассчитать цену трансформации и обеспечить необходимое финансирование является общераспространенной ловушкой. Реше-

ние сети Kmart снизить цены, как это делает Wal-Mart, было смелым решением, но это была и крупная инвестиция в неполученную прибыль. Майкл Армстронг попытался превратить AT&T из поставщика услуг дальней связи в комплексного поставщика услуг дальней и местной связи и интернет-услуг конечным пользователям. Эта трансформация, однако, споткнулась о долг в 65 млн. долл., в который AT&T влезла, чтобы оплатить приобретение кабельных компаний в целях оказания вышперечисленных услуг. Когда Daewoo лишилась государственной поддержки, глава компании Ким У Чжун выпустил высокодоходные облигации на сумму более 10 млрд. долл., которые стали неподъемным грузом после того, как компания не получила ожидаемых прибылей. Трансформация Vivendi застопорилась в основном из-за того, что Жан-Мари Мессьер набрал долгов на 17 млрд. долл., чтобы оплатить приобретение Canal-Plus, развлекательных подразделений компании USA Networks, и некоторых других активов, которые подпадали под его концепцию создания единой медиакомпании.

Менеджеры вполне могут избежать подобной участи. И что более важно, они могут осознать, что преобразования влекут за собой не только организационные и стратегические проблемы, но и финансовые. К тому же они могут обратиться за помощью к опытному финансовому администратору. Во всех случаях успешных трансформаций, с которыми мне довелось иметь дело, менеджер работал в связке с реалистично мыслящим финансовым экспертом, который помогал оценить размер необходимого финансирования, найти в организации свободную наличность и подходящие источники внешнего финансирования. Для осуществления трансформации нужен финансист-питбуль, который не боится задавать трудные вопросы и умеет выдирать зубами необходимые финансовые ресурсы. Комнатные собачки пусть отдыхают. Да и в конце концов менеджеры и их финансовые консультанты могут задать себе несколько вопросов, высвечивающих финансовую сторону трансформации (табл. 8-1).

3. Невнимание к деталям

Одна из наиболее распространенных ошибок менеджеров — выбрать подходящий якорь, зафиксировать его и успокоиться. При этом они забывают перестраивать существующие стратегические схемы, ресурсы,

Посчитайте цену трансформации

Каковы финансовые последствия возможных сценариев?

- Каково ожидаемое движение ликвидности в случае успеха трансформации? Каковы шансы на успех? В каких элементах не должно быть сбоев, чтобы трансформация удалась? На каких ключевых предположениях базируется схема трансформации?
- Каково ожидаемое движение ликвидности в случае неудачи? Какова вероятность неудачи? Что должно пойти не так, чтобы трансформация закончилась провалом?
- Каково ожидаемое движение ликвидности при сохранении статус-кво? Как долго можно его сохранять?
- Каково ожидаемое движение ликвидности при «доении» основного бизнеса? Сколько можно сэкономить на инвестициях? Как долго может поддерживаться это состояние?
- Есть ли у нас еще какие-нибудь возможности? Выкуп с использованием заемных средств? Продажа стратегическому покупателю?

Сколько будет стоить трансформация?

- Каковы составляющие этой цены? Нарращивание оборотных средств? Научно-исследовательские разработки? Реклама? Капиталовложения? Приобретения? Упущенная прибыль в основном бизнесе?
- Можем ли мы выстроить последовательность действий так, чтобы минимизировать скрытые затраты: например, делать более мелкие приобретения раньше более крупных?

Откуда мы возьмем финансы для трансформации?

- Достаточно ли для этого внутренних денежных потоков? Понадобится ли изъятие капиталовложений? Снижение издержек? Сокращение оборотных средств?
- Если потребуется внешнее финансирование, то каков наилучший источник? Кредиты? Выпуск облигаций? Выпуск акций? Что они принесут помимо денег — станут ли, например, стимулом к развитию?
- Обратимся ли мы к заимствованиям на внутреннем рынке? На международном?
- Что происходит на рынках капитала в данный момент? Подходящее ли сейчас время для заимствований? Каковы «за» и «против» отсрочки?
- Что мы скажем потенциальным инвесторам и кредиторам? Как они отреагируют? Заинтересованы ли инвесторы в трансформационных проектах именно сейчас?

процессы, взаимоотношения и ценности. Владелец одной аргентинской текстильной компании совершил именно такую ошибку. Эта фирма традиционно продавала высококачественные хлопчатобумажные ткани большими партиями посредникам, которые потом перепродавали ее производителям дорогой одежды США и Западной Европы. Когда рынок начал наводняться дешевым азиатским импортом, этот предприниматель решил сделать ставку на обязывающие взаимоотношения с производителями одежды, минуя своих традиционных дистрибьюторов. Он сжег мосты, разорвав связи с дистрибьюторами и, по сути, вступив с ними в прямую конкуренцию. Его решение было понятно — конечно, удобнее

торговать напрямую с домами моделей; оно вызывало доверие и обозначало резкий разрыв с прошлым.

Однако трудности не заставили себя долго ждать. Дома моделей заказывали товар меньшими партиями и с более коротким сроком исполнения заказа. Эти требования вызвали сбои в производственных процессах компании, потребовали изменения логистики, поскольку все было рассчитано на крупносерийное производство. Когда менеджеры среднего звена подняли эти вопросы, владелец нетерпеливо отмахнулся от них, приказав уладить все детали, чтобы ничто не мешало ему развивать отношения с новыми заказчиками.

Менеджеры поняли, что их хозяин не считает нужным заниматься повседневными проблемами, от решения которых, однако, зависит выполнение его же обещаний. Они делали все, что могли, для решения этих проблем, но, в конце концов, издержки производства, размеры запасов и уровень дефектности вышли из-под контроля. Хозяин компании вынужден был «поджавши хвост» вернуться к своим дистрибьюторам.

Подобная история произошла с одним американским страховым агентством средней величины. Это агентство традиционно распространяло страховые полисы, т. е. агенты получали комиссионные за продажу каждого полиса. Новый директор, приглашенный со стороны, сделал ставку на новое стратегическое направление и объявил, что агентство теперь будет предоставлять еще и консультационные услуги. При этом он поставил новому направлению достаточно амбициозное плановое задание. Однако директор совершенно проигнорировал детали осуществления своей стратегии. Бизнес, основанный на гонорарах, должен обеспечивать оплату труда сотрудников исходя из уровня их занятости, а не размера комиссионных от продаж. Переход на жалование требовал внедрения системы учета времени, проведенного с клиентом, и перерасчета реальной зарплаты агентов. Директор не хотел связываться с решением будничных, но жизненно важных вопросов, связанных с внедрением учета времени и новой системы оплаты труда, предпочитая заниматься такими стратегическими проблемами, как позиционирование компании в новом для нее сегменте оказания услуг по управлению рисками. И, конечно же, эта попытка трансформации провалилась.

Мы могли бы списать этих конкретных руководителей со счетов как плохих менеджеров, но истина зарыта более глубоко. Выбор оптималь-

ного якоря требует стратегической интуиции, а при закреплении якоря необходима решительность. Но, чтобы перестроить всю организацию, менеджер должен сконцентрировать свое внимание на осуществлении множества мелких преобразований, которые вытекают из общей концепции трансформации. Какое правление будет требовать от менеджера, чтобы он демонстрировал интуицию и решительность в комбинации с высокой исполнительностью? Тем не менее для успешного осуществления преобразований требуется наличие именно этих черт.

Как можно избежать этой ловушки? Члены правления, выбирающие нового генерального директора, старших менеджеров или руководителей подразделений компании, вероятно, должны искать таких кандидатов, которые бы демонстрировали как решимость порвать с прошлым, так и высокую исполнительскую дисциплинированность, которая позволит им проследить за всеми деталями процесса. Широкомасштабная интуиция, конечно, играет большую роль; но мой опыт показывает, что большинство успешных лидеров отличается умением распознать оптимальный якорь среди уже имеющихся альтернатив, сделать ставку на преобразования и неуклонно проводить их в жизнь. За исключением Ларса Колинда из компании Oticon, никто из проводников успешных реформ, с которыми я имел дело, не выдумал якорь для этих реформ самостоятельно. Хиротаро Хигуши из Asahi поначалу сопротивлялся идее выпуска сухого пива, Чак Пильо уверовал в радиальные шины после того, как увидел их триумфальное шествие по Европе, а Марвин Бовер осознал преимущества профессионализма благодаря своему юридическому образованию. Их действительная заслуга заключалась в том, что они направили все свою волю и управленческое мастерство на осуществление принятых решений.

Слишком масштабное мышление в ущерб детальному продумыванию процесса может стать препятствием на пути трансформации. Вспомним, как яркий подход Майкла Спиндлера, разбрасывавшегося новыми идеями и директивами без доведения их до результата, лишь усугубил проблемы Apple. Если вы считаете себя решительным и творчески мыслящим стратегом, то должны задуматься о том, как вы будете справляться с множеством неизбежных оперативных проблем, которые возникнут вследствие ваших кардинальных преобразований. Вам могут помочь опытные руководители финансовых и административных служб вашей компании, но все же следует задуматься и о том, являетесь ли вы подходящим лидером для проведения реформ.

4. Перекладывание ответственности на чужие плечи

Следствием принятия кардинальных решений неизбежно являются трудности в их осуществлении. Решение возникших проблем требует, в свою очередь, принятия других трудных решений: например, о прекращении традиционного бизнеса или об увольнении лояльных сотрудников. Сталкиваясь с необходимостью принятия подобных решений, некоторые менеджеры пытаются переложить их на чужие плечи. Я наблюдал, как менеджеры пытались избавиться от ответственности несколькими способами:

- владелец семейного бизнеса поручает руководство профессиональному менеджеру;
- генеральный директор создает «трансформационный комитет» из старших менеджеров для разработки и осуществления плана корпоративных преобразований;
- руководитель крупного филиала акционерного общества нанимает консалтинговую фирму, специализирующуюся на корпоративных преобразованиях, для осуществления трансформации;
- основатель и генеральный директор высокотехнологичной компании просит руководителя ее административного подразделения провести реорганизацию в ответ на изменения в технологии;
- главный менеджер консалтингового партнерства средней величины учреждает «комитет по преобразованиям» для выработки предложений по будущему развитию компании.

У всех этих мероприятий есть одна общая черта. Все они окончились неудачей. Тяжелая правда смены стереотипов заключается в том, что менеджеры не имеют права перепоручать кому-либо трудные решения. Рассмотрим случай одной семейной фирмы, выпускавшей морепродукты в штате Мэн. Фирма закупала свежих омаров, крабов и креветок с рыболовецких судов и перепродавала их крупным дистрибьюторам, которые снабжали продовольственные магазины. Горстка дистрибьюторов держала под контролем каналы сбыта и могла сбивать цены поставщиков. Колебания уровня предложения приводили к тому, что прибыли данной фирмы были не только ничтожно малыми, но и непостоянными.

ми. Когда кризис 1991 г. ударил по экономике штата Мэн, местные банки напугали фирму возможным сокращением доступа к наличности ввиду падения спроса на такие деликатесы, как крабы и омары.

Хозяин фирмы нанял консультанта, который предложил пойти в обход влиятельных дистрибьюторов и поставлять омаров напрямую крупным региональным розничным сетям. Хозяину план понравился, и он пригласил этого консультанта в качестве вице-президента для осуществления плана.

Старые работники были категорически не согласны. Исторически успех бизнеса фирмы зависел от личных связей с дистрибьюторами, каковые укреплялись совместными попойками (а иногда и пьяными драками). И вдруг эти связи в одночасье стали ненужными. В довершение работникам фирмы было поручено еще и внедрить целый ряд систематических процедур, касающихся закупок, учета прибылей, доставки продуктов и проведения инвентаризации. Оппозиционно настроенные сотрудники собрались вместе и направились к хозяину, который решил найти компромисс между новым вице-президентом и «старой гвардией». В результате фирма прекратила существование, пытаясь совместить два пути развития. Недавно назначенный вице-президент с несколькими союзниками ушли из фирмы, и она вышла из бизнеса три года спустя.

Этот пример демонстрирует трудности, которые возникают при попытке переложить на кого-либо ответственность за преобразования. Владелец фирмы, генеральный директор, основатель или руководитель подразделения остаются в стороне и не решаются взять на себя ответственность за реформы. И оппоненты внутри организации понимают, что могут беспрепятственно сопротивляться реформам или игнорировать их. Руководитель в такой ситуации выглядит скорее рефери, а не капитаном команды. Перекладывание ответственности порождает возможность дезавуировать действия — менеджер может откреститься от инициатив своих подчиненных, объявив, что это был не более чем «пробный шар». Выгода от такой свободы маневра сводится на нет из-за сопутствующих издержек. Работники и менеджеры, которые уже «залезли в петлю», проникаются цинизмом и нередко покидают компанию. А если менеджер впоследствии и попытается всерьез взяться за преобразования, ему будет гораздо труднее найти новых сподвижников. Безответственные действия убивают время, ресурсы и те полезные начинания, которые могли бы привести к успеху, если бы лидер взял на себя персональную ответственность за преобразования.

5. Полумеры

Когда менеджеры берутся за смену стереотипов, они сталкиваются с массой препятствий. Достаточно вспомнить, например, как решение Лу Герстнера переориентировать IBM на системные решения натолкнулось на ограниченность организационной структуры компании и дефицитность портфеля ее изделий и услуг. Герстнер, конечно, справился с этими трудностями. Но такое удается далеко не каждому. Порой менеджеры принимают смелые решения, осознают проблемы, к которым это решение приводит, но не способны их решить. Аналогичную картину мог наблюдать каждый, кто когда-нибудь видел, как маленькие дети играют в футбол. Часто бывает, что ребенок, играющий в защите, видит приближение нападающего соперника, быстро бежит ему навстречу, но в последний момент останавливается и просто во все глаза смотрит на нападающего, не пытаясь отобрать у него мяч. Такие эпизоды выглядят забавно на футбольном поле, но ужасно, когда они происходят в зале заседаний совета директоров.

Менеджеры часто останавливаются на полпути, если избранный ими курс преобразований требует разрыва давнишних связей с клиентами, дистрибьюторами или поставщиками. Эпопея менеджера подразделения по индивидуальному обслуживанию частных клиентов одного крупного немецкого банка наглядно демонстрирует, как преобразования могут застопориться, когда идут вразрез с традиционными взаимоотношениями. Этот менеджер решил переориентировать свое подразделение на работу с высокодоходными клиентами. План выглядел привлекательно, но была одна загвоздка. Ориентация на высокодоходных клиентов вынуждала каждого банковского работника рассчитывать коэффициент прибыли на клиента и выстраивать счета клиентов по приоритетности исходя из величины комиссионных, которых от них можно ожидать. Новый менеджер издал указания касательно того, сколько времени следует посвящать клиентам каждой категории. Но работники банка отказывались проводить в жизнь идею, согласно которой они должны были относиться к клиентам, которых обслуживали десятилетиями, не так внимательно, как прежде, лишь потому, что банк перевел их в более низкую категорию. Столкнувшись с сопротивлением, менеджер вынужден был отступить, и его инициатива тихо умерла.

Классическая половинчатая реформа — это тот случай, когда менеджеры инвестируют большие суммы в новые технологии, расшире-

ние мощностей или приобретения, но при этом не спешат избавляться от тех активов, которые не соответствуют вновь избранному курсу. В результате попытка трансформации скатывается обратно в колею активной инертности. Вспомним, как менеджеры Firestone оттягивали закрытие фабрик, которые производили никому не нужные шины. Цена задержки закрытия этих фабрик, по моим подсчетам, превышала 300 млн долл., что, в свою очередь, превышало цену отзыва с прилавков серии Firestone 500. Руководители Apple оттягивали снятие с производства компьютеров Newton, менеджеры Kmart затягивали с закрытием убыточных магазинов, а менеджеры Laura Ashley споткнулись на закрытии неконкурентоспособных валлийских производственных мощностей.

Затяжка с закрытием направлений, не вписывающихся в новую модель развития, может обескровить компанию. При этом страдают в первую очередь финансовые ресурсы, жизненно необходимые для осуществления преобразований. Подобное промедление поглощает время менеджеров и их внимание. Руководители проводят бесконечные часы за анализом и обсуждением этих проблем, привлекают к их решению талантливых работников, в то время как было бы гораздо эффективнее просто списать убытки со счета. В конце концов, такие задержки подрывают веру работников в способность менеджеров принимать трудные решения.

Затяжку с прекращением бизнеса можно очень легко объяснить. В большинстве компаний решения об инвестициях принимаются «снизу вверх». Работники выдвигают идеи, менеджеры среднего звена облачают их в конкретную форму, а высшее руководство (вместе с правлением) пересматривает проекты⁶. Но процесс принятия решений «снизу вверх» стопорит все дело, когда нужно сокращать мощности компании или выходить из бизнеса. Вряд ли менеджеры среднего звена или простые работники добровольно пойдут к начальству и предложат закрыть или продать подразделение, в котором они работают. Менеджеры избегают вступать в конфликты с работниками и общественными организациями, интересы которых могут быть затронуты прекращением бизнеса.

Чтобы ускорить выход из бизнеса, менеджер, ответственный за преобразования, должен брать инвестиционный процесс в свои руки и руководить им «сверху». Вспомним, например, как Ларс Колинд из компании Oticon взял процесс утверждения бюджета в свои руки. Менеджеры могут ускорить выход из бизнеса, сделав ставку на обязывающие взаимоотношения с инвесторами. Ориентация Брайана Питмана на интересы акционеров помогла Lloyds TSB избавиться от непрофильных акти-

вов и прекратить международные операции, в то время как их конкуренты, вроде National Westminster, впустую тратили время. Инвесторы могут не знать, в какой бизнес вкладывать деньги, но они всегда отлично знают, из какого бизнеса надо выходить.

6. Пренебрежение базовыми ценностями

Менеджер может совершить одну из самых губительных ошибок, если он пытается трансформировать компанию способами, кардинально противоречащими некоей базовой системе ценностей этой компании. Причем, чтобы совершить эту ошибку, менеджеру совсем необязательно открыто провозглашать свою приверженность новой системе ценностей. Менеджеры, которые делают ставку на новые стратегические схемы, взаимоотношения, ресурсы или процессы, иногда совершают действия, противоречащие базовым ценностям компании. Поправление базовых ценностей может вызвать негативную реакцию со стороны работников, клиентов, деловых партнеров и владельцев компании. Если эта негативная реакция достаточно сильна, то она может привести к отставке лидера реформ и прекращению самих реформ.

Финансовая и организационная дисциплина, которую Джон Скалли попытался ввести в Apple, шла вразрез с глубоко укоренившейся корпоративной культурой этой фирмы. Светила инженерной мысли приходили в Apple, для того чтобы разрабатывать новейшие технологии, а не для того чтобы выполнять квартальный план. Приглашенный со стороны генеральный директор пытался перестроить деятельность фирмы Laura Ashley, переориентировав ее торговую марку на молодых работающих женщин. Новая коллекция включала однотонные черные деловые костюмы, на которых в качестве единственного напоминания о традиционных фирменных оборках была нашита незаметная эмблема с цветочком. Новое направление встретило враждебную реакцию со стороны многих преданных клиентов и держателей франшизы, которые оставались верны традиционным ценностям, воплощенным в изящных сельских фасонах от Laura Ashley.

Недавний фактический крах компании Arthur Andersen также явился следствием трансформации, которая шла вразрез с традиционными ценностями⁷. Артур Андерсен в свое время создал фирму, название которой являлось синонимом понятия «профессиональная честность». Спустя год

после основания фирмы Андерсен сказал одному своему клиенту, что «во всем городе Чикаго не хватит денег», чтобы заставить его фирму про-вернуть сомнительную сделку. К 1979 г. компания стала одной из круп-нейших в мире фирм, предоставлявших профессиональные услуги, и ее репутация базировалась в большой степени на финансовой безупречно-сти партнеров. На протяжении 80-х годов, однако, фирма стала полу-чать большую часть своих прибылей от консультационных услуг. В 1998 г., после того как консультативное подразделение фирмы откололось в отдельное юридическое лицо под названием Accenture, оставшиеся парт-неры-аудиторы попытались преобразовать компанию в диверсифициро-ванную фирму по оказанию профессиональных услуг. В фирме было вве-дено правило «2X», согласно которому партнеры по аудиту должны были приносить вдвое больший доход от остальных видов услуг, чем от основ-ной аудиторской деятельности. Ставка на получение прибылей от услуг, не связанных с аудитом, шла вразрез с принципами независимости и доб-росовестности, заложенными еще основателем фирмы. Компания оказа-лась впутанной в целый ряд крупномасштабных финансовых скандалов с участием таких фигурантов, как Waste Management Inc., Sunbeam, Boston Market, Фонд баптистов Аризоны и, конечно, Enron.

Попытка Томаса Миддельхофа реформировать немецкий медиаги-гант Bertelsmann AG является еще одним примером трансформации, ко-торая провалилась, войдя в противоречие с принципами, заложенными основателем⁸. Основанная в 1835 г. как издательство сборников церков-ных гимнов, компания выросла в пятую по величине медиагруппу мира, в число активов которой входили Random House, BMG, Inc. Magazine и европейская радиовещательная компания RTL. Семья основателей сохра-няла контроль над этим частным предприятием на протяжении всего XX века, и Райнхард Мон, потомок основателя Карла Бертельсмана, десяти-летиями отстаивал интересы семьи. Мон непреклонно защищал прин-ципы социальной ответственности, заложенные основателем. Когда груп-па Bertelsmann пошла по пути диверсификации, Мон ввел принцип аб-солютной автономии среди подразделений.

Томас Миддельхоф, назначенный генеральным директором компа-нии в 1997 г., сделал ставку на интеграцию медиаресурсов — журналов, музыкальных и книгоиздательских фирм и интернет-ресурсов. Он сде-лал капиталовложения в онлайн-активы, такие, как Bertelsmann online, barnesandnoble.com, CDNow и Napster. Миддельхоф попытался централизовать независимые медиаподразделения под эгидой

Bertelsmann, с тем чтобы ускорить их слияние. И неуклонно стремился к публичному выпуску новых акций компании.

В отличие от Жан-Мари Мессьера, который следовал аналогичной стратегии в Vivendi, Миддельхоф не столкнулся с финансовыми трудностями. Однако владельцы компании расценили его агрессивные планы централизации власти и превращения Bertelsmann в типичную медиакомпанию как угрозу ее базовым ценностям. И отправили его в отставку.

7. Приверженность новым стереотипам дольше их «срока службы»

Люди часто считают, что обязательства принимаются навечно. Некоторые личные обязательства, такие, как брачные клятвы или религиозные обеты, действительно, как правило, даются пожизненно. Однако переносить эту аналогию на деловые взаимоотношения опасно. Мы уже видели, как определяющие стереотипы, обеспечившие первоначальный успех, могут со временем превратиться в тормоз, который мешает организации эффективно реагировать на изменения в обстановке. Один из удивительных выводов из моего исследования заключается в том, что трансформирующие мероприятия, как и определяющие стереотипы, имеют свой «срок службы». Та же самая безжалостная логика относится к смелым решениям, принимаемым менеджерами для вывода организации из состояния активной инертности.

Вспомним историю трансформации компании Compaq Computer, проведенной Экхардом Пфайффером в начале 90-х годов⁹. Глядя на теперешнее трудное положение Compaq, вы вряд ли посчитаете эту компанию успешной. Но давайте вернемся в октябрь 1991 г., когда Пфайффер принял руководство компанией. В том году Compaq не оправдал прогнозов аналитиков в части размера прибыли в двух кварталах подряд, понес первый за всю историю компании квартальный убыток и сократил 1400 работников. Рыночная доля компании уменьшалась в течение двух последующих лет, а потом вообще сократилась наполовину за один год.

За период с 1991 по 1998 г. Пфайффер полностью трансформировал компанию, причем ее доходы выросли от чуть более 3 млрд. долл. в 1991 г. до 31 млрд. долл. семь лет спустя. Такой беспрецедентный рост доходов и

усилившееся движение ликвидности позволили компании увеличить рыночную капитализацию с 2 млрд. долл. в конце 1991 г. до почти 71 млрд. долл. в конце 1998 г., легко превысив индекс NASDAQ* за отчетный период: по сравнению с такой цифрой капитализация в несколько миллиардов долларов, созданная основателем компании Родом Кэнноном, выглядела ничтожной¹⁰. Спустя три года после назначения Пфайффера Compaq перегнал IBM, лидера на рынке ПК, по размеру рыночной доли.

Пфайффер сделал ставку на новое стратегическое направление, включив в целевую аудиторию помимо компаний из списка *Fortune 100* компании малого бизнеса и индивидуальных потребителей, которых ранее Compaq традиционно игнорировал. Пфайффер закрепил свою концепцию преобразований, переведя ее на язык конкретных плановых заданий, публично пообещав выполнить эти задания и подкрепив свои обещания решительными действиями, которые усилили доверие к его словам. Спустя три месяца после своего назначения Пфайффер провозгласил, что Compaq превзойдет всех конкурентов по уровню цен, а еще несколько месяцев спустя пообещал, что Compaq станет ведущим мировым поставщиком ПК и серверов к 1996 г. В июне 1992 г. Compaq объявил о всеобъемлющем снижении цен на 32% и ввел в действие две новые линии по производству недорогих компьютеров.

Пфайффер последовательно учитывал все нюансы, необходимые для выполнения своих обещаний. Он сконцентрировал внимание на конкуренте — компании Dell, чтобы направить все силы для борьбы с дешевыми «клонами»; ввел количественные показатели для оценки успеха; установил новые связи с дистрибьюторами, ориентированными на потребительский рынок и малый бизнес. Пфайффер успешно трансформировал Compaq из фирмы, занимающей нишу дорогих ПК, предназначенных для компании из списка *Fortune 100*, в крупнейшего производителя отрасли. Блестяще проведенная трансформация привлекла к Пфайфферу внимание журнала *Forbes*, который объявил Compaq компанией года в 1997 г. Как мы уже видели в главе 3, такое чествование может стать дурным предзнаменованием, и, действительно, правление сместило Пфайффера два года спустя.

Причины трудностей, с которыми Compaq столкнулся в конце 90-х годов, конечно же, неоднозначны, но помимо других факторов трудностей

* NASDAQ — американская фондовая биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний — Прим. пер.

добавили и новые управленческие стереотипы, привнесенные Пфайффером. Четкая ориентация на объем производства (с соответствующими оценочными показателями) со временем породила «количественный» менталитет, который выражался в том, что работники мерили успех компании количеством отгруженных упаковок. Навязчивая концентрация внимания на Dell и других производителях «клонов» не позволила менеджерам Compaq вовремя заметить появление новой стратегии (ориентации на системные решения) у возрождающейся IBM. Взаимоотношения с дистрибьюторами превратились в оковы, которые мешали компании перенять модель прямых продаж у Dell. В результате Compaq очутился в ловушке активной инертности: он не смог продавать машины так дешево, чтобы побить Dell, и не мог соперничать с IBM в производстве системных решений.

Опасность попадания в зависимость от новых стереотипов после истечения их «срока действия» особенно высока в быстроразвивающихся отраслях. Однако менеджеры, которые помнят об этой опасности, с меньшей вероятностью позволят новым стереотипам превратиться в источники активной инертности.

* * *

Менеджеры, которые научились распознавать ловушки, перечисленные в этой главе, имеют больше шансов не попасть в них. Глава 9 поможет менеджерам осознать персональные аспекты их профессиональных обязательств.

Издержки публичных обещаний

Перед тем как браться за смену стереотипов, вы должны хорошенько подумать над следующими вопросами: Страдает ли ваша компания от активной инертности? Годится ли путь смены стереотипов для вашей компании? Какой якорь подходит для вашей конкретной ситуации? Являетесь ли *вы* подходящим лидером для осуществления этой миссии? Сможете ли вы сдержать свои обещания? Сможете ли вы избежать общих ошибок?

Как мы уже видели, менеджеры *могут* успешно трансформировать устоявшиеся организации. Однако необходимость предпринимать решительные действия заставляет менеджеров «лезть в петлю». Им потребуется достаточно упорства и силы воли, чтобы преодолеть тяготение к прошлому. Разрыв с существующим положением вещей требует персональной ответственности, которая сильно отличается от таковой при ведении бизнеса в обычных условиях. Наконец, у большинства менеджеров есть альтернативы — они могут покинуть свой пост или просто сидеть сложа руки и надеяться на лучшее.

Так зачем все-таки брать на себя ответственность вместо того, чтобы спокойно сидеть на месте или тихо уйти? Этот вопрос уводит нас от таких обезличенных понятий, как финансы, стратегия и организационная структура, к теме личностных качеств — теме, обсуждения которой большинство людей старается избегать. Проведение корпоративных реформ требует наличия силы воли и выносливости помимо и сверх чувства долга, которого достаточно только для поддержания статус-кво. Ради чего

менеджеры берут на себя персональную ответственность за преобразования — в этом, может быть, и заключается вся суть проблемы.

Как правило, менеджеры объясняют, почему они берут на себя такую ответственность следующими причинами (ниже я привожу наиболее часто встречающиеся ответы). Но «правильного» ответа здесь нет. Существуют, однако, определенные выгоды и издержки в связи с каждой из приведенных мотиваций. Понимание этих обоснований может помочь вам осознать ваши собственные мотивы.

- *Я не думал, что будет так трудно.* Некоторые менеджеры берутся за трансформацию компании просто по недомыслию. Поначалу они даже не задумываются о том, как трудно им будет изменить формулу успеха компании. Менеджеры, которые не осознают всей масштабности взятой ими на себя задачи, часто отступают, как только встречаются с первыми трудностями. По сути дела, такой ответ — вероятно, самый опасный из всех, какие вы можете дать.
- *Мы были приперты к стене.* Менеджеры и члены правлений часто берутся за смену стереотипов во время кризиса. Asahi находилась под угрозой перекупки акций и массовых увольнений непосредственно перед тем, как Хиротаро Хигуши сделал ставку на сухое пиво. Nokia была на грани банкротства, когда Йорма Оллила сориентировал компанию на рынок телекоммуникаций. Во время кризиса каждому становится ясно, что формулу успеха необходимо менять. Но к моменту кризиса у компании может остаться слишком мало хороших альтернатив, да и ресурсы могут быть истощены.
- *Это был шанс прославиться.* В случае успешной трансформации менеджер может рассчитывать на всеобщее признание. Некоторые менеджеры хватаются за эту возможность, чтобы прославиться. Успешная трансформация компании Oticon, например, позволила Ларсу Колинду сделать себе имя. Стремление к признанию может подвигнуть менеджера дать публичные обещания, что повышает доверие к его словам и делает его действия более эффективными. Вспомним, как Колинд пригласил журналистов для освещения переезда штаб-квартиры компании. Однако жажда признания без четкого понимания всей сложности ситуации может быть губельна. Менеджеры, приглашенные со стороны, особенно часто подвержены этому риску.

- *Я знал, что делать.* Одни менеджеры сталкиваются с кризисом, другие жаждут славы, а кое-кто затевает реформы из глубокого убеждения, что им известен самый правильный путь развития. Марвин Бовер, например, всегда был убежден, что профессионализм — это ключ к будущему успеху McKinsey. Брайан Питман твердо верил, что ориентация на акционеров выведет Lloyds TSB из застоя. Уверенность — великое дело, особенно если вы действительно правы. Опасность возникает тогда, когда менеджер не осознает до конца всю сложность конкретной ситуации, в которой оказалась компания, но считает, что ему известен «ответ». Вспомним, как Джил Амелио пришел в Apple с готовым планом, основанным на его опыте работы в National Semiconductor. Чрезмерная уверенность порой не дает менеджерам увидеть, что их планы обречены на провал.
- *За это стоило бороться.* Некоторые менеджеры берутся за преобразования, так как высоко ценят традиции компании. Стив Джобс вернулся в Apple, конечно же, не из-за денег. Лу Герстнер и многие другие верили, что IBM нужно спасти, поскольку эта компания является национальным достоянием.

Если вы хотите сохранить ценное наследие, спросите себя: «Что именно стоит сохранить?» Потом вы сможете уверенно отказаться от любого действия, которое направлено против ценностей, которые вы решили сохранить. Или, наоборот, эти ценности будут направлять ваши преобразования. Руководитель компании LEGO Кьерк Кристиансен, например, начал диверсифицировать компанию за пределы ее основного бизнеса, но лишь настолько, насколько новые продукты будут полезны для детей, станут развивать творческое мышление и сохраняют традиционные вид и своеобразие изделий LEGO. Результаты этой трансформация еще пока не видны, но сам подход очень выгоден, так как строится на традиционных ценностях компании. Риск тут заключается только в том, что менеджеры могут «оставить воду вместе с ребенком».

Тест Джорджа Бэйли

Чтобы помочь вам ответить на вопрос «Почему я должен взяться за глобальные преобразования?», я предлагаю вам простое упражнение. Этот тест назван по имени героя классического рождественского фильма «It's

a Wonderful Life»*. Для начала возьмите чистый лист бумаги и сложите его так, чтобы получилось три столбца.

1. В первый столбец выпишите все выгоды, которых можно ожидать, если вы персонально начнете трансформацию и она завершится успехом. Пишите так, как будто вы вспоминаете эти достижения по прошествии времени. Не надо писать эссе — вполне достаточно перечисления по пунктам. Ваша цель — не исчерпывающая полнота и точность. Перечислите лишь основные выгоды. Следующие вопросы помогут вам заполнить этот список:
 - Каково текущее состояние компании? По отношению к конкурентам? В каком состоянии она находилась перед началом преобразований?
 - Каков размер вновь созданной экономической ценности?
 - Сколько создано новых рабочих мест? Сколько существующих рабочих мест сохранено?
 - Какие выгоды извлекли члены вашей команды? В карьерном отношении? В смысле профессионального роста? В смысле репутации? В финансовом отношении?
 - Какие выгоды получили вы персонально в карьерном отношении? В смысле репутации? В смысле удовлетворения результатом? В смысле профессионального роста? В смысле личного благосостояния?

2. Теперь представьте, что вы начали преобразования и они окончились провалом. Также как вы перечисляли выгоды, в другом столбце перечислите все издержки, связанные с неудачей. Перечислите только основные издержки:
 - Что случилось с компанией в этом случае? Хуже ли ее теперешнее положение того, в котором бы она находилась, если бы преобразований не было вообще?
 - Каков размер разрушенной экономической ценности по сравнению с исходным состоянием?
 - Сколько потеряно рабочих мест по сравнению с исходным состоянием?

* «It's a Wonderful Life» («Жизнь прекрасна») — фильм, снятый в 1946 г., который американцы регулярно смотрят перед Рождеством, как россияне «Иронию судьбы» перед Новым годом — Прим. пер

- Какова цена неудачи для вашей команды? В карьерном отношении? В смысле профессионального роста? В смысле репутации? В смысле благосостояния?
 - Какова цена неудачи для вас?
3. Теперь предположим, что вы вообще не начинали никаких реформ. Вы задним числом оцениваете последствия вашей неспособности решиться на активные действия. Третья колонка как раз и дает название всему тесту. В момент кризиса и отчаяния Джордж Бэйли, главный герой фильма «It's a Wonderful Life», сетует, что лучше бы он не появлялся на свет. Ангел исполняет его желание и дает ему возможность увидеть, как бы шли дела в мире без него. Вот несколько вопросов, на которые вы должны ответить:
- Что бы вы сделали вместо того, чтобы проводить трансформирующие мероприятия? Попытались бы реанимировать старую формулу успеха? Спокойно сидели бы и ждали, пока кто-нибудь другой побеспокоится о проблемах компании? Оставили бы свой пост?
 - Если вы решите не браться за реформы, то кто возьмется за них? Как от вашего решения зависит возможность трансформации в более поздние сроки? Можно ли ожидать, что дела пойдут лучше через какое-то время? Может ли ваша компания позволить себе отсрочку?
 - Каковы ваши персональные издержки в этой ситуации? Считаете ли вы, что смогли бы осуществить реформы? Должны ли вы их осуществлять? Есть ли у вас сожаления по этому поводу?

Менеджеры, проделавшие это упражнение, часто с удивлением обнаруживают, что не знают, кто сможет осуществить реформы вместо них, если они откажутся от ответственности. Конечно, это не значит, что любой менеджер должен браться за трансформацию любой организации. Иногда бывает достаточно ограничиться постепенными преобразованиями устоявшейся формулы успеха. В других случаях руководитель может прийти к выводу, что никакие мыслимые преобразования не смогут спасти дело и самым эффективным выходом будет ликвидация или продажа компании. Тест выявляет, однако, такой нюанс: если компания действительно страдает от активной инертности и менеджер действительно знает, что делать, и может это сделать, то он в большинстве случаев будет единственным человеком, кто сможет осуществить преобразования.

Каждый из нас может живо представить себе все издержки неудачных преобразований — запятнанная репутация, плохая пресса, ограничение карьерных возможностей. А как насчет цены *отказа* от преобразований? По этому поводу менеджеры обычно говорят, что они *никогда не думали*, что смогли бы справиться с такой задачей, *сожалеют о своей мягкотелости* в трудное для компании время и *чувствуют вину* за то, что не встали на защиту тех ценностей, которые в свое время привлекли их в эту организацию.

Чего же ждать?

Так же как и жизнь в целом, управленческая практика чрезвычайно сложна. Если вы обескуражены сложностью вставших перед вами проблем, возьмите паузу на обдумывание. Большинство ключевых тем, затронутых в этой книге, распадается на три категории, обозначаемые тремя вопросами:

Как правильнее поступить? Большинство менеджеров может ответить на этот вопрос очень быстро. Конечно, есть исключения — например, человек приглашен со стороны на новую для себя должность в неизвестной ему компании или компания работает в хаотично развивающейся отрасли. В глубине души, однако, большинство менеджеров *знают*, что нужно делать. Ясность может наступить после нескольких дней отдыха или после второго бокала каберне, но она наступит.

Что вас сдерживает? Если исходить из предположения, что вам уже известно, как надо поступить, то возникает интересный вопрос — почему до сих пор вы этого не сделали? Иногда препятствия находятся действительно за рамками вашего контроля. Разговаривая с менеджерами, я поражался, однако, тому, как часто самые главные препятствия лежат внутри организации.

Чего ждать? Если вы знаете, что делать, и верите, что вы должны сделать это сами, то что вас останавливает? Ждете ли вы небольшого кризиса, чтобы получить возможность действовать, или вынашиваете планы как «свой чужой»? Еще одно наблюдение: разговаривая с менеджерами, которые имели опыт проведения корпоративных реформ (как с успехом, так и без), я всегда завершал беседу одним и тем же вопросом: «Что бы вы сделали, если бы начинали заново?» Почти все отвечали одинаково: «Я начал бы раньше и действовал бы быстрее».

Так чего же ждать?

Примечания

Введение

1. Считается, что первое эксплицитное изложение эволюционной модели в применении к теории организации было сделано Дональдом Кэмпбеллом (Donald T. Campbell, «Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution», *General Systems*, 14 (1969): 69–85). Ховард Олдрич ввел понятие «импринтинг», которое обозначает фиксацию определенной организационной модели на стадии формирования организации, которая впоследствии препятствует возможным изменениям (Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979). Майкл Ханнан и Джон Фримэн, развивая теорию структурной инерции, доказывали, что изменения происходят на уровне «популяции» организаций, а не внутри организации (Michael Hannan and John Freeman, «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, no. 5 (1977): 929–964; «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984): 149–164). Эволюционное направление в экономике появилось одновременно с эволюционными исследованиями в социологии. Зачатки этого подхода восходят к достопамятному исследованию Шампетера, трактующему капитализм как «созидательное разрушение» (см.: Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper, 1975/1942, 82–85). Армен Алчян применил эволюционные модели к неоклассической экономической теории (Armen A. Alchian, «Uncertainty, Evolution, and Economic Theory», *Journal of Political Economy* 58 (1950): 211–221). Дальнейшее развитие эволюционная модель экономических изменений получила в работе Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982).
2. См.: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
3. См.: Richard N. Foster and Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market — and How to Successfully Transform Them* (New York: Currency, 2001).

4. См.: Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000) и Thomas J. Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Knopf, 1987).
5. При сопоставлении прямых конкурентов порою было трудно добиться одинакового уровня доступа к корпоративной информации. В этих случаях я старался взять максимум информации непосредственно у более успешных компаний, а информацию о менее успешных получал в основном из общедоступных источников. В случае пары Samsung–Daewoo я опирался на данные исследования корейских *чеболей* (клановых конгломератов), ведущегося при участии профессора Чольсун Пака из Национального университета Сеула. Одно время я работал в качестве платного консультанта в компаниях Nokia, Ericsson и Compaq и иногда публиковал соответствующие исследования или статьи на материале этих компаний. В тех случаях, когда я не писал о той или иной компании, я опирался исключительно на общедоступные источники информации. Мое понимание ситуации формировалось, конечно, на основании сведений, почерпнутых из бесед с менеджерами компаний, и зависело от длительности этих бесед.
6. Многие ученые подвергали анализу взаимосвязь между теорией и знанием, но мой личный взгляд сформировался в основном под влиянием идей Карла Поппера. Наиболее полное изложение его взглядов можно найти в книге Bryan Magee, *Philosophy and the Real World: An Introduction to Karl Popper* (LaSalle, IL: Open Court, 1973).

Глава 1

1. Кое-кто из психологов использует термин «организационная приверженность» для обозначения привязанности работника к организации и детально анализирует предпосылки и следствия этого феномена. Обзор новейших изысканий по этой теме можно найти в работе: John P. Meyer and Natalie J. Allen, «A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review* 1 (1991): 64–98. Отдельное направление исследований посвящено феномену «приверженности цели», т. е. стремления индивидуума к определенной цели. Обзор литературы по этой теме можно найти в статье: Edwin A. Locke, Gary P. Latham, and Miriam Erez, «The Determinants of Goal Commitment», *Academy of Management Review* 13, no. 1 (1998): 23–39.
2. Панкай Гемават первоначально определил стереотип как «тенденцию к поддержанию определенных стратегических схем». См.: Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991), 14. Моя концепция стереотипов более близка новой трактовке стереотипа как дей-

ствия, появившейся у того же Гемавата, — теперь он определяет этот феномен как «набор радикальных решений, ведущих к серьезным изменениям в ресурсной базе... которые оказывают длительное и определяющее воздействие на будущее развитие компании и широту спектра ее возможностей и альтернатив» (Pankaj Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, 121). Понятие управленческих стереотипов, однако, намного шире, чем просто совокупность нескольких крупных установлений. Оно включает и повседневные решения, которые определяют курс развития организации. Я включаю в смысловое поле этого термина также такие действия, как публичные заявления, кадровые решения и устойчивые взаимоотношения с поставщиками ресурсов, что выходит за рамки анализа Гемавата, который берет за основу лишь инвестиции и прекращение капиталовложений.

3. Большинство психологических исследований, естественно, сосредотачивается на *индивидуальных* обязательствах, но экономисты тоже уделяют внимание этому аспекту. Йон Элстер, например, часто строит свои рассуждения на аналогии с индивидуумами, которые предопределяют свое будущее поведение, чтобы компенсировать недостаток силы воли. См. его «Введение» в сб.: Jon Elster (ed.), *The Multiple Self* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985), 1–34, а также его книгу *Ulysses and the Sirens*.
4. Краткое и доступное изложение взглядов на эту проблему в рамках теории организации производства можно найти в работе: Garth Saloner, Andrea Shepard, and Joel Podolny, *Strategic Management* (New York: John Wiley, 2001), 416–421. Более полный и детальный обзор можно найти в книге: Jean Tirole, *The Theory of Industrial Organization* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988).
5. Большинство исследований по проблеме «нацеленности на провал» проводилось в рамках индивидуального подхода и основывались на лабораторных экспериментах. Обзор новейших достижений в этой области см. в работе: Joel Brockner, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review* 17, no. 1 (1992): 39–61. В последнее время исследователи начали рассматривать данный феномен также и на уровне организации. См.: Jerry Ross and Barry M. Staw, «Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant», *Academy of Management Journal* 36, no. 4 (1993): 701–732, а также Barry M. Staw and Jerry Ross, «Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions» в кн.: Barry M. Staw and Lawrence L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), Volume 9, 39–78.
6. Более точно «управленческий стереотип» — это некое действие, совершенное агентом в определенный период времени и повышающее

вероятность того, что данная организация будет следовать заданному курсу в последующие годы, вплоть до полного исключения возможных альтернатив. Это определение, в особенности то, что действия связаны с конкретным временным периодом, базируется на концепции *pre-commitment* (предварительного обязательства — *Пер.*), применяемой в теории игр и предложенной в кн.: Jon Elster, *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979), 36–111. Термин *агент* здесь используется не в узком смысле как некто, нанятый владельцами фирмы для осуществления действий от их лица. См.: Michael C. Jensen and William H. Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305–360. Я использую этот термин для обозначения любого лица, имеющего возможность совершать действия, которые могут предопределить путь развития организации.

7. Одна из попыток исчерпывающей классификации предпринята в вышеупомянутой книге Elster, *Ulysses and the Sirens*, 103–111.
8. См.: Ghemawat, *Commitment*, 19–21, а также Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life* (New York: W. W. Norton, 1991), 152–155.
9. Экономисты уже подвергали анализу значение репутации фирмы с точки зрения степени доверия к ее действиям. основополагающие изыскания на эту тему можно найти в книге: Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960), 21–52; доступный обзор есть в работе: David M. Kreps, *Game Theory and Economic Modeling* (Oxford, UK: Clarendon Press, 1990), 65–77.
10. Согласно теории расхождений во взглядах Леона Фестингера, люди всегда избегают отказа от публичных обязательств, так как они не желают признаваться (как себе, так и другим людям) в том, что в чем-то были не правы изначально. См.: Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957). См. статью: Gerald R. Salancik, «Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief» в сб.: Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), 1–54.
11. Проблема различия между обещанием сделать что-либо и утверждением достоверности какого-либо высказывания относится к области философии, известной как «теория речевых актов». Согласно этой теории, говорящий стремится вызвать у слушателей доверие к себе. Публичные обещания, или комиссивы*, обязывают к определенному образу действий в

* Тип речевого акта: высказывание-обещание (лингв.). — *Прим. пер.*

будущем. Ассертивы* же накладывают на говорящего ответственность за достоверность его утверждений. Утверждая, что данное высказывание достоверно, говорящий вызывает у слушателей доверие к себе, с тем чтобы впоследствии действовать так, как если бы это высказывание было действительно достоверным. Такая ситуация может иметь косвенный эффект — говорящий может быть вынужден действовать сообразно с предполагаемой достоверностью своего утверждения. Основные положения теории речевых актов можно найти в кн.: John R. Searle, *Speech Acts* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1969). Краткий обзор систематики речевых актов можно найти в другой книге того же автора: *Expression and Meaning: Studies in the Theory of Speech Acts* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979), 1–29.

12. Наиболее полный обзор взглядов на проблему ресурсной зависимости содержится в кн.: Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations* (New York: Harper & Row, 1978). Обзор и анализ взаимосвязей между проблемой ресурсной зависимости и институциональной теорией можно найти в статье: Christine Oliver, «Strategic Responses to Institutional Processes», *Academy of Management Review* 16, no. 1 (1991): 145–179.
13. Исследование Клейтона Кристенсена**, базирующееся на анализе рынка дисководов, показывает, что производители не склонны инвестировать в новые технологии, если последние не согласуются с текущими запросами клиентов. Доступный обзор изысканий К. Кристенсена содержится в его кн.: Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). Мое собственное исследование, базирующееся на анализе отклика производителей шин на появление радиальной технологии, показывает, что большинство производителей шин делали большие капиталовложения в строительство новых мощностей по производству радиальных шин, с тем чтобы удовлетворить запросы своих основных клиентов. Из моего анализа следует, что эти фирмы на самом деле осуществляли *чрезмерные капиталовложения* в попытке удовлетворить запросы крупнейших автомобилестроителей и фактически вкладывали большие средства в производство радиальных шин, несмотря на низкую ожидаемую прибыль на инвестированный капитал. См.: Donald N. Sull, Richard S. Tedlow, and Richard S. Rosenbloom, «Managerial Commitments and Technological Change in the U.S. Tire Industry», *Industrial and Corporate Change* 6, no. 2 (1997): 461–501.

* Тип речевого акта: высказывание-утверждение (лингв.). — Прим. пер.

** Профессор школы бизнеса Гарвардского университета. — Прим. пер.

14. См.: Joseph Farrell and Garth Saloner, «Coordination Through Committees and Markets», *RAND Journal of Economics* 19 (1988): 235–252.
15. Ram Charan and Jerry Useem, «Why Companies Fail», *Fortune*, 27 May 2002, 60.
16. О факторе репутации как стимулирующем механизме неполных контрактов см.: Joseph Farrell and Carl Shapiro, «Optimal Contracts with Lock-in», *American Economic Review* 79 (1989): 51–68. Доступный обзор можно найти в кн.: Paul R. Milgrom and John Roberts, *Economics, Organizations, and Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), 129–140. Как показано в разделе I главы 7, не любой вид контактов можно рассматривать в качестве механизма, определяющего развитие компании.
17. Общий обзор по теме использования менеджерами личных дел и систем контроля при управлении организацией содержится в кн.: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). Конкретно о том, как системы контроля могут способствовать преобразованиям, см.: Robert Simons, *Levers of Control: Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995). Более умозрительный подход к манипуляции информацией как механизму создания стереотипов вне организационного контекста содержится в кн.: Elster, *Ulysses and the Sirens*, 108 ff.
18. Обзор новейших исследований по теме поощрений как механизма воздействия на поведение содержится в кн.: Milgrom and Roberts, *Economics, Organizations, and Management*, 167–239.
19. Ghemawat, *Commitment*, 81–107.
20. Концепция стратегических решений как способа одержать победу над конкурентами в играх с нулевой суммой* является одним из теоретических столпов современной экономики промышленности. Экономисты часто применяют теорию игр для моделирования взаимодействий между конкурентами и для того, чтобы продемонстрировать, как стратегические решения одной компании могут влиять на поведение ее фактических или потенциальных конкурентов. Глубокое исследование того, как первоначальные решения влияют на последующие стратегические взаимодействия, содержится в статье: David M. Kreps and A. Michael Spence, «Modeling the Role of History in Industrial Organization and Competition» из сб.: George R. Feiwel (ed.), *Contemporary Issues in Modern Microeconomics* (London: Macmillan, 1984). Баумол и др. показывают, что участник рынка, в который легко войти и выйти, никогда не сможет получить прибыль, превышающую стоимость его капитала, так как никакие его действия не смогут предотвратить появления новых кон-

* Вид игры, в которой один игрок может выиграть только за счет другого. — Прим. пер.

курентов. См.: William J. Baumol, John C. Panzar, and Robert D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982). У направления экономики промышленности, базирующегося на концепции стратегических решений, есть и критики. См.: Sam Peltzman, «The Handbook of Industrial Organization: A Review Article», *Journal of Political Economy* 99, no. 1 (1991): 201–217. Критика Пельцмана направлена в адрес чрезмерной отвлеченности многих моделей экономики промышленности и сильной зависимости выводов от заложенных в них первоначальных предположений. Хотя эта критика во многом оправдана, на мой взгляд, она не отменяет основополагающего предположения о том, что стратегические решения могут влиять на поведение конкурентов и на конкурентную ситуацию в целом.

21. Конечно, не все виды взаимоотношений между компаниями подпадают под понятие игры с нулевой суммой, и наибольшая выгода, что приносят действия, вызывающие доверие, заключается в их способности стимулировать сотрудничество в кооперативных играх, когда обе стороны получают выгоду от согласованных действий. Доступный обзор видов управленческих действий, которые могут стимулировать сотрудничество, содержится в кн.: Barry J. Nalebuff and Adam M. Brandenburger, *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday, 1996). Такие действия могут быть особенно эффективны на рынках, характеризующихся «эффектом сети», при котором стоимость произведенных изделий или услуг в расчете на потребителя отчасти зависит от общего количества потребителей — это относится, например, к рынкам телефонов, аппаратов факсимильной связи и к рынку бизнес-идей. В таких ситуациях фирмы часто предпринимают действия, побуждающие потенциальных партнеров к производству взаимодополняющих товаров или услуг, чтобы стимулировать спрос на собственные продукты. Фундаментальное теоретическое исследование этого феномена содержится в кн.: Michael L. Katz and Carl Shapiro, «Network Externalities, Competition and Compatibility», *American Economic Review* 75, (1985): 424–440.
22. Предварительные решения с целью выигрыша большей доли рынка имеет особенно большое значение при таких видах конкурентной борьбы, в которых «победитель получает все», т. е. при борьбе двух несовместимых стандартов, например VHS и бета-версии, цветного и черно-белого телевидения; как правило, в таких ситуациях один из стандартов получает преимущество на рынке. Обсуждение технических деталей этого вопроса содержится в статье: Michael L. Katz and Carl Shapiro, «Systems Competition and Network Effects», *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2 (1994): 93–115. Доступный обзор по теме можно найти в кн.: Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*

- (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Эмпирический анализ содержится в работе: Thomas R. Eisenmann, «Racing: Performance Consequences for Internet Companies», working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.
23. James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York: HarperBusiness, 1996); Locke et al., «The Determinants of Goal Commitment»; Salancik, «Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief».
 24. Термин «самовыполняющееся пророчество» был введен Робертом К. Мертоном в применении к теории организации в его кн.: *Social Theory and Social Structure* (1948; репринт: New York, Free Press, 1968, 475–490). Как пишет Мертон, «если люди считают ситуацию реальной, то она реальна в своих последствиях»; однако он рассматривает феномен самовыполняющегося пророчества только в негативном плане и не замечает его позитивного потенциала. Он также ничего не говорит об управленческих действиях как способах создания и осуществления самовыполняющихся пророчеств. Последующие исследования по этой теме описывают более детально, как начальники могут повышать эффективность работы своих подчиненных, повышая свои ожидания от них. См.: Dov Eden, «Self-fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion», *Academy of Management Review* 9, no. 1 (1984): 64–74.
 25. Dorothy Leonard-Barton, «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development», *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125.
 26. Материалы одной из ранних дискуссий на эту тему — как управленческие стереотипы менеджеров могут не дать им эффективно отреагировать на кризисную ситуацию — содержатся в статье: Richard G. Hamermesh, «Responding to Divisional Profit Crises», *Harvard Business Review*, March-April 1977, 24–30. См. также: Brockner, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action».
 27. Филип Селзник первым показал, что первоначальные управленческие решения могут снизить приспособляемость компании к изменяющимся внешним условиям. См.: Philip Selznick, *Leadership in Administration* (Berkeley: University of California Press, 1984), 18.
 28. Основополагающее исследование жизненных циклов организаций принадлежит Ларри Э. Грейнеру. См.: Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, July-August 1972, 37–76. Впоследствии модель жизненных циклов была более детально разработана другими учеными. См.: John R. Kimberly and Robert H. Miles, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980). Новейший обзор исследований по теме жизненных циклов содержится в статье: Andrew H. Van de Ven and Marshall Scott Poole, «Explaining Development

and Change in Organizations», *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 510–540. Гипотеза о том, что компанию можно представить как объем, проходящий последовательность предсказуемых фаз развития, подтверждается и эмпирическим анализом. См.: Danny Miller and Peter H. Friesen, «Momentum and Revolution in Organizational Adaptation», *Academy of Management Journal* 23 (1980): 591–614; Robert Drazin and Robert K. Kazanjian, «A Reanalysis of Miller and Friesen's Life-cycle Data», *Strategic Management Journal* 11 (1990): 319–325. Хотя данное направление исследований описывает фазы жизненного цикла компаний и обосновывает гипотезу их наличия, оно дает мало информации о внутренних механизмах этих циклов.

29. Для обозначения решений, которые влияют на способность компании контролировать свое будущее поведение, Филип Селзник использует термин *character-defining commitment* (характер-определяющее решение — Пер.). См.: Selznick, *Leadership in Administration*, 35 и 55. Хотя трактовка Селзника выглядит очень сжато, похоже, она подразумевает возможность принятия таких решений на любой стадии развития организации (с. 35), причем эти решения касаются в первую очередь корпоративных ценностей (с. 55). В моей трактовке определяющие стереотипы — более узкое понятие в том смысле, что оно относится только к стадии формирования организации, в отличие от более поздних решений. С другой стороны, оно более широко в том смысле, что относится не только к системе ценностей.

30. Понятие укрепляющих стереотипов в некотором отношении подобно понятию «побочных ставок» (*side bets*), введенному Ховардом Беккером. См.: Howard S. Becker, «Notes on the Concept of Commitment», *American Journal of Sociology* 66 (1960): 32–40. По определению Беккера, человек делает побочную ставку, когда он «ставит что-либо представляющее для него ценность, но изначально не имеющее отношения к его настоящей линии поведения, как залог приверженности этой линии поведения в будущем» (с. 35). Беккер также использует термин «ставка по умолчанию» (*commitment by default*) (с. 38) для описания случаев, когда человек делает целую серию неосознанных побочных ставок, которые укрепляют его текущую линию поведения. Укрепляющие стереотипы, однако, более широкое понятие, поскольку оно включает также кардинальные, основополагающие решения, которые укрепляют установившиеся стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности организации. Различие между определяющими и укрепляющими стереотипами заключается не в их масштабности и не в том, были ли соответствующие решения приняты осознанно. Различие только в том, определяют ли они изначально или укрепляют впоследствии стра-

тегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности организации.

31. Данные, приведенные в этой главе, взяты из серии статей, которые я опубликовал как результат анализа истории шинной индустрии США. Чтобы избежать многократного самоцитирования, я не даю ссылок на источники в подстрочных примечаниях, а перечисляю их здесь. Обзор истории развития шинного промышленного конгломерата с центром в Акроне (Огайо) с момента возникновения в 1880-х годах до 1980-х годов содержится в работе: Donald N. Sull, «From Community of Innovation to Community of Inertia: The Rise and Fall of the Akron Tire Cluster», working paper 01-025, Harvard Business School, Boston, 2001. Детальный анализ отклика конкретной компании на появление радиальных шин содержится в статье: Donald N. Sull, «The Dynamics of Standing Still: Firestone Tire & Rubber and the Radial Revolution», *Business History Review* 73, no. 3 (1999): 430–464. Сравнительный анализ откликов пяти крупнейших производителей на появление радиальных шин содержится в работе: Donald N. Sull, Richard S. Tedlow, and Richard S. Rosenbloom, «Managerial Commitments and Technological Change in the U.S. Tire Industry», *Industrial and Corporate Change* 6, no. 2 (1997): 461–501.
32. Ховард Стивенсон доказывает, что предпринимательский менеджмент характеризуется тенденцией к распределению ресурсов последовательно возрастающими порциями, а не крупными авансовыми инвестициями. См.: Howard H. Stevenson, «A Perspective on Entrepreneurship», в кн.: William A. Sahlman et al. (eds.), *The Entrepreneurial Venture* (Boston: Harvard Business School Press, 1999, 7–22). Рассуждение Стивенсона относится к управленческим действиям, которые я классифицирую как капиталовложения, но свойство этапности характеризует и к другие виды управленческих действий. Например, предприниматель может пригласить потенциального работника в качестве консультанта, перед тем как взять его на постоянную работу. Хотя предприниматели могут предпочитать проводить мероприятия поэтапно, они не могут не проводить их совсем. Чтобы привлечь необходимые ресурсы в период становления компании, предприниматель может быть вынужден публично объявить о своей приверженности определенной стратегии или вступить в отношения недиверсифицируемой ресурсной зависимости от клиентов или инвесторов.
33. В литературе наблюдается постоянно растущий поток исследований о том, как общие когнитивные модели влияют на поведение менеджеров и работников. По большей части эти исследования посвящены общим моделям внутри действующих компаний. основополагающая работа по данной теме: Joseph F. Porac, Howard Thomas, and Charles Baden-Fuller, «Com-

petitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers», *The Journal of Management Studies* 26, no. 4 (1989): 397–416. О том, как предприниматели выбирают первоначальные стратегические схемы в годы становления их бизнеса, известно гораздо меньше.

34. Широкое определение ресурсов, включающее материальные и нематериальные активы, применяется при ресурсном подходе к описанию деятельности фирмы. См.: Birger Wernerfelt, «A Resource Based View of the Firm», *Strategic Management Journal* 5, no. 2 (1984): 171–180. В определении понятия «ресурсы» есть некоторая неопределенность — неясно, что именно подпадает, а что не подпадает под это определение. Например, одни авторы включают в определение ресурсов процессы и взаимоотношения, а другие нет. Ради четкости понятий я использую строгое определение ресурсов как активов, которые можно покупать и продавать, хотя и с трудом, на рынке факторов производства. Это более узкое определение не включает корпоративные стратегические схемы, процессы, взаимоотношения с внешними поставщиками ресурсов и нормативные ценности. Это определение находится в рамках «динамического» подхода к описанию деятельности фирмы, который изучает, как используются ресурсы, и не интересуется способами их аккумуляции в качестве источников квазиаренды. См.: David J. Teece, Gary P. Pisano, and Amy Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533. «Динамическое» направление четко разграничивает ресурсы, которые могут быть куплены и проданы, и способность фирмы распоряжаться этими ресурсами (обычно в совокупности) с помощью организационного процесса. См.: Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker, «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal* 14, no. 1 (1993), 33–46.
35. Ghemawat, *Commitment*, 18.
36. Определение Гемавата устойчивых ресурсов как рассчитанных на длительное пользование, специализированных и труднореализуемых несколько отличается от их характеристик, используемых при ресурсном подходе — редкость, ценность, трудность замещения и трудность копирования другими фирмами. См.: Jay B. Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* 17, no.1 (1991): 99–120. Разница возникает, по моему мнению, потому, что упомянутые авторы исследуют взаимосвязанные, но все-таки разные проблемы. Гемават ставит вопрос так: «Каковы характеристики ресурсов, замыкающих фирму на определенную стратегию развития?» Последователи же ресурсного подхода пытаются выяснить, какие факторы отвечают за устойчивые различия в деятельности разных фирм. В результате ресурсный подход использует критерий «ценности» для объяснения того, как

- эти ресурсы влияют на эффективность работы фирмы и ее подверженность ресурсному дефициту, а критерий «трудности имитации» — для объяснения того, почему конкуренты не могут быстро приобрести аналогичные ресурсы. Новейший синтез двух упомянутых подходов содержится в работе: Pankaj Ghemawat, «Competition and Business Strategy in Historical Perspective», *Business History Review* 76 (Spring 2002): 37–74. Я пользуюсь определением Гемавата, так как мой интерес, как и его, направлен на выяснение факторов, которые замыкают организацию на определенный долговременный курс развития.
37. Начало изучения организационных процессов восходит как минимум к Фредерику Тэйлору, а в последнее время этот вопрос разрабатывался такими видными учеными, как Ричард Нельсон и Сидней Винтер — см.: Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, (Cambridge, MA: Belknap, 1982). Ученые подвергли анализу целый ряд конкретных организационных процессов. О процессах принятия решений см.: Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938); Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1945). О составлении смет капиталовложений см.: Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1974). О создании новых предприятий см.: Robert A. Burgelman, «A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm», *Administrative Science Quarterly* 28, no. 2 (1983): 223–244. О разработке новых продуктов см.: Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development* (New York: Free Press, 1992). Общий обзор результатов исследований организационных процессов содержится в статье: David A. Garvin, «The Processes of Organization and Management», *Sloan Management Review* 39, no. 4 (Summer 1998): 33–50.
 38. Содержательный анализ конкурентных выгод, которых можно достичь, сделав ставку на определенный набор организационных процессов, содержится в работе: Nelson and Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 96–136.
 39. Michael Hannan and John H. Freeman, «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984): 149–164.
 40. Joel M. Podolny, «A Status-Based Model of Market Competition», *American Journal of Sociology* 98, no. 4 (1993): 829–872.
 41. См.: Jeffrey H. Dyer and Harbir Singh, «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review* 23 (1988): 660–679.
 42. Исчерпывающий обзор литературы по иерархическим и рыночным взаимоотношениям содержится в книге: Oliver E. Williamson, *The Eco-*

- conomic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (New York: Free Press, 1985).
43. Основоположники институциональной теории, в частности Филип Селзник, подчеркивали значение управленческих установок на следование общепринятым нормам. Впоследствии представители этого направления сместили акценты в своих исследованиях с нормативных факторов на когнитивные. См.: Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, «Introduction» в сб.: Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), 11–15. Исследователи корпоративной культуры совсем недавно стали подчеркивать значение общепринятых норм. См.: Edgar H. Schein, «Culture: The Missing Concept in Organizational Studies», *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2 (1996): 229–240; Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly III, *Winning through Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 99–154.
 44. Стивен Клеппер и Кеннет Л. Симонс проанализировали большую выборку компаний — производителей шин начального периода развития отрасли и показали, что инвестиции в научно-исследовательские разработки — это статистически значимый показатель высокой вероятности того, что начинающая компания успешно переживет кризис в будущем. См.: Steven Klepper and Kenneth L. Simons, «The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the U.S. Tire Industry», *Journal of Political Economy* 108, no. 4 (2000): 728–760.
 45. Steve Love and David Giffels, *Wheels of Fortune: The Story of Rubber in Akron* (Akron, OH: University of Akron Press, 1999), 152.

Глава 2

1. Алан Майер определяет понятие внешнего толчка так: «Неожиданное и не имеющее прецедента событие... которое трудно предсказать и которое может оказать разрушительное воздействие на организацию» (Alan D. Meyer, «Adapting to Environmental Jolts», *Administrative Science Quarterly* 27 (1982): 515). Не каждая перемена в окружающей обстановке, однако, может произвести кардинальные изменения, в связи с чем было бы интересно составить более детальную систематику внешних изменений.
2. Donald N. Sull, «Why Good Companies Go Bad», *Harvard Business Review*, July-August 1999; а также: Donald N. Sull, «The Dynamics of Standing Still», *Business History Review* 73, no. 3 (1999): 430–464.
3. Эта пассивная трактовка понятия инертности свойственна такой дисциплине, как экология человека. Майкл Ханнан и Джон Фримэн опре-

деляют структурную инертность так: «О высокой степени инертности организационной структуры можно говорить тогда, когда темпы перестройки коренных характеристик этой структуры гораздо ниже скорости изменения окружающей обстановки» (Michael Hannan and John H. Freeman, «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review* 49 (1984): 151). Согласно трактовке экологов, структурная инертность имеет место, если организация осуществляет адаптивные изменения, но делает это слишком медленно. Понятие же активной инертности подразумевает, что менеджеры могут окликаться на перемены в конкурентной обстановке вполне оперативно. Неспособность организации к адаптации в этом смысле проистекает не от задержки в реакции, а от несообразности действий. Несообразность же порождается теми ограничениями, которые накладывают на действия организации ее устоявшиеся стереотипы.

4. См.: Anthony Giddens, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradictions in Social Analysis* (London: Macmillan, 1979); а также: Anthony Giddens, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (Berkeley: University of California Press, 1984).
5. Дороти Леонард рассматривает двойственность структуры с другой стороны (см.: Dorothy Leonard, «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development», *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125). Леонард использует при описании структуры организации термин «корневые свойства» (core capabilities) и доказывает, что эти свойства, заложенные в процессах разработки новых продуктов, одновременно стимулируют развитие доминирующих исследовательских дисциплин и тормозят развитие периферийных дисциплин. Трактовка Гидденса высвечивает взаимосвязь между устойчивыми структурами и агентами этих структур. Леонард же концентрирует внимание на взаимосвязи между устойчивыми структурами и конкурентной средой. Эти две трактовки двойственности структуры различаются, но дополняют друг друга, и я опираюсь на обе при построении своей модели.
6. Понятие структуры может быть использовано на разных уровнях анализа. Структура присуща обществу в целом, так же как и отраслям промышленности, отдельным фирмам и подразделениям внутри организации (например, филиалам или производственным отделам). Поэтому при использовании понятия структуры мы должны четко отвечать себе на вопрос: «На каком уровне анализа мы находимся сейчас?» Понятие формулы успеха имеет отношение к структуре на уровне организации в целом, в интервале между конкурентной средой и индивидуальными агентами этой структуры, в частности предпринимателями и менеджерами — теми, кто принимает решения.

Помещая организационный контекст между внешней конкурентной средой и индивидуальными агентами, я опираюсь на следующие исследования: Stewart Ranson, C. R. Hinings, and Royston Greenwood, «The Structuring of Organizational Structures», *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 1–17; Andrew M. Pettigrew, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries* (Oxford: Blackwell, 1985). Ричард Уиттингтон справедливо указывает, что, рассматривая структуру на уровне организации (и тем самым опуская анализ других социальных структур), исследователь жертвует многосторонностью теории Гидденса. См.: Richard Whittington, «Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency», *Journal of Management Studies* 29, no. 6 (1992): 693–712. Я соглашусь с этим утверждением, но замечу, что попытка втиснуть все уровни структуры в одну модель делает эту модель неработоспособной как инструмент анализа эволюции структуры во времени.

7. По поводу термина «организационный квант» отсылаю читателя к работе: Danny Miller and Peter H. Friesen, *Organizations: A Quantum View* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984). О термине «глубокая структура» см. статью: Michael L. Tushman and Elaine Romanelli, «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation» в сб.: L. L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1985), 171–222; а также: Connie J. G. Gersick, «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm», *Academy of Management Review* 16, no. 1 (1991): 10–36. О концепции «архетипов» см.: Royston Greenwood and C. R. Hinings, «Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes», *Academy of Management Journal* 36, no. 5 (1993): 1052–1081. Наконец, о термине «институт» см.: John W. Meyer and Brian Rowan, «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology* 83 (1977): 340–363.
8. Исчерпывающая критика гиденсовской концепции структуры содержится в работе: William H. Sewell, Jr., «A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation», *American Journal of Sociology* 98 (1992): 1–29.
9. Чтобы структурировать процесс поиска точек соприкосновения между моими исследованиями и данными литературы, я составил «матрицу» самых значительных теорий инертности. Каждый столбец этой матрицы представлял определенную теорию, а каждая ячейка столбца содержала один из факторов, который вносил вклад в состояние инертности согласно данной теории. Затем я перестроил эти ячейки в строки, содержащие приблизительно сходные категории, которые были достаточно широки, чтобы к ним можно было отнести факторы инертности, упоминаемые в существующих моделях.

При поиске общих категорий для включения в определение формулы успеха я преследовал три цели. Во-первых, я пытался достичь внутренней полноты описания тех данных, которые я получил из своих первоначальных и наиболее глубоких исследований конкретных случаев в шинной промышленности. Во-вторых, я попытался составить такой набор категорий, который бы подходил и для описания случаев инертности других компаний, которые я включил в свое исследование. В-третьих, я хотел разработать такую концепцию, которая могла бы использоваться на практике.

Стремление к практической полезности сыграло важную роль в моем выборе категорий. Нормативная теория должна быть, по моему мнению, лаконичной, так как менеджеры скорее поймут, запомнят и используют на практике простую теорию, нежели сложную. Отсюда небольшое количество широких категорий (всего пять в моей модели), в то время как для построения статистической модели потребовалось бы большее количество более узких категорий. Стремление к полезности теории также заставило меня отдать предпочтение тем категориям, которые бы схватывались менеджерами интуитивно (например, процессы и взаимоотношения), в ущерб более абстрактным конструкциям, таким, как динамические свойства. Я благодарен профессору Майклу Портеру, который прояснил для меня важность выбора интуитивно постигаемых параметров при построении концепций, предназначенных для практического использования.

10. О взглядах Гидденса на деятельность см. (помимо других его работ): Anthony Giddens, *The Constitution of Society*, 5, 281. Попытка включения взглядов Гидденса в теорию организации содержится в работе: Stephen R. Barley and Pamela S. Tolbert, «Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institutions», *Organization Studies* 18, no. 1 (1997): 93–117.
11. См.: Lynne G. Zucker, «The Role of Institutionalization in Cultural Persistence», *American Sociological Review* 42 (1977): 726–743.
12. Литература по когнитивным моделям в стратегии и теории организации очень обширна, и я не буду пытаться давать здесь полный ее обзор. Мои соображения о значимости когнитивных схем в большой степени сложились благодаря многочисленным беседам с Константиносом Маркидесом. Его взгляды суммированы в кн.: Constantinos C. Markides, *All the Right Moves* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), 27–48. В последнее время исследователи затратили много усилий на выяснение роли когнитивных моделей как фактора организационной инертности. См.: Mary Tripsas and Giovanni Gavetti, «Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1147–1161.

13. Я привлекал данные о деятельности National Westminster из множества источников, включая годовые отчеты самого банка за разные годы, корпоративную историю на сайте банка, статьи в таких изданиях, как *Financial Times* и *The Economist*, а также следующие работы: Richard Reid, *National Westminster Bank, A Short History* (London: National Westminster, 1980); Anik Sen, Nick Watkins, and Rob Thomas, «NatWest: Raiders at the Gate», *Warburg Dillon Reed Research Report*, 25 October 1999; David Rogers, *The Big Four British Banks* (New York: St. Martin's, 1999), chapter 7.
14. Очень удобочитаемый обзор по теме содержится в книге: Barbara W. Tuchman, *The Guns of August* (New York: Ballantine Books, 1994).
15. См.: «So Many Planes, So Few Passengers», *The Economist*, 21 September 2002, 57–58.
16. Данные по компании IBM взяты из следующих источников: Emerson W. Pugh, *Building IBM: Shaping an Industry and Its Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995); Emerson W. Pugh et al., *IBM's 360 and Early 370 Systems* (Cambridge, MA: MIT Press, 1991); Michael Killen, *IBM, the Making of the Common View* (Boston: Harcourt Brace Jovanovich, 1988); D. Quinn Mills and G. Bruce Friesen, *Broken Promises: An Unconventional View of What Went Wrong at IBM* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Joseph L. Bower, «The IBM 360: Giant as Entrepreneur», Case 398-003 (Boston: Harvard Business School, 1998).
17. Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982), 96–136.
18. Данные по компании Compaq взяты из следующих источников: Richard Coffey, Tracey Luke, and Donald N. Sull, «Compaq at a Crossroads», Case CS99-01 (London: London Business School, 1999); Jason E. Green and William A. Sahlman, «Benjamin Rosen and Compaq», Case 296-002 (Boston: Harvard Business School, 1995); Alan M. Webber, «Consensus, Continuity, and Common Sense: An Interview with Compaq's Rod Canion», *Harvard Business Review*, July-August 1990; финансовая отчетность и корпоративные отчеты за разные годы.
19. См.: Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations* (New York: Harper & Row, 1978).
20. Ребекка Хендерсон и Ким Кларк показали, что структура внутренней организации фирмы часто отражает структуру технологического процесса, используемого данной фирмой. Когда же происходят изменения в базовой технологии, устоявшаяся организационная структура препятствует адаптации фирмы к этим изменениям. См.: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly* 35, no. 1 (1990): 9–30. Отношения взаимной отчетности между

подразделениями также могут влиять на способность адаптации организации к любым внешним изменениям, а не только к изменениям технологии. Более того, внутренняя организационная структура не обязательно должна быть отражением структуры технологического процесса, чтобы служить одним из факторов активной инертности.

21. Данный пример взят из работы: Misha Shukov, Sandor Talas, and Donald N. Sull, «Royal Dutch/Shell: Retail Transformation in Hungary», Case CS98-03 (London: London Business School, 1998).
22. Данные по южнокорейским конгломератам взяты из работы: Donald N. Sull, Simon Andrews, Sam Baker, and Lee Ji-Hwan, «Driving Ambition: Samsung's Entry into the Automotive Market», Case CS98-02 (London: London Business School, 1998). Данные по Daewoo взяты из следующих источников: Choelsoon Park and Donald N. Sull, «The Rise and the Fall of the Korean *Chaebols*: Daewoo and Samsung», working paper, Seoul National University, Seoul, 2002; Kim Woo-Choong, *Every Street Is Paved with Gold* (New York: William Morrow, 1992).
23. Michael Schuman and Jane L. Lee, «Won World: Dismantling of Daewoo Shows How Radically Korea is Changing», *Wall Street Journal*, 17 August 1999.
24. Simoni Angelides, Nadine F. Garrido, Elizabeth D. Hoffmann, and Donald N. Sull, «Laura Ashley» (A), (B), and (C), Cases CS98-05, CS98-06, CS98-07 (London: London Business School, 1998).

Глава 3

1. Книга притчей Соломоновых 16:18.
2. Многочисленные эмпирические данные свидетельствуют о том, что если компания демонстрирует финансовые показатели, превышающие средние по отрасли, то она с меньшей вероятностью сможет переориентировать свою стратегию даже перед лицом резких изменений во внешней обстановке. См.: Frances J. Milliken and Theresa K. Lant, «The Effect of an Organization's Recent Performance History on Strategic Persistence and Change: The Role of Managerial Interpretations», в сб.: P. Shrivastava, A. Huff, and J. E. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Volume 7 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), 129–156; Henrich R. Greve, «Performance Aspirations and Risky Organizational Change», *Administrative Science Quarterly* 43 (1998): 58–86. Об индивидуальных психологических факторах как связующем звене между успешностью организации и управленческими решениями, удерживающими организацию на традиционном курсе перед лицом внешних изменений, см.: Pino G. Audia, Edwin A. Locke, and Ken G. Smith, «The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Fol-

lowing Radical Environmental Change», *Academy of Management Journal* 43, no. 5 (2000): 837–853. Аудиа и др. выделяют несколько психологических факторов, которые связывают успешную деятельность и невосприимчивость к переменам: удовлетворенность достигнутым успехом, уверенность в эффективности традиционной формулы успеха, уверенность менеджеров в их способности эффективно решать конкретные задачи, достигать поставленных целей, а также количество и виды информации, к которой обращаются менеджеры. Я бы добавил к этому списку финансовый фактор. Успешная деятельность создает финансовый капитал, который позволяет компании принимать инвестиционные решения без согласования с потенциальными инвесторами при поиске внешних источников финансирования. Дэнни Миллер доказывает, что успех компании порождает тенденцию к упрощению ее организационной структуры, тем самым лишая менеджеров возможных альтернатив и усиливая их зависимость от существующих стратегических схем, ценностей и процессов. См.: Danny Miller, «The Architecture of Simplicity», *Academy of Management Review* 18, no. 1 (1993): 116–138. Мое исследование дает мало подтверждений этой гипотезе, поскольку некоторые из компаний, упоминаемых в этой книге, в частности Daewoo, Samsung, Lloyds TSB и National Westminster, следовали формуле успеха, подразумевавшей диверсификацию.

3. Фондовый индекс, рассчитанный как долларовый эквивалент инвестиций в акционерный капитал или в соответствующий индекс, с корректировкой выручки по дроблению и обратному выкупу акций. Предполагается, что дивиденды реинвестированы в акционерный капитал компании. Начальная дата для сравнения — дата выпуска ценных бумаг. Конечная дата — 10 октября 2002 г., за исключением тех компаний, чьи акции были исключены из биржевого списка по причине слияния или приобретения (их фондовый индекс рассчитывался на день исключения из списка). Падение ниже базового уровня бралось в расчет при разнице более чем 10%. Если установить границу на отметке 5%, то характеристика «падение фондового индекса ниже базового уровня» будет справедлива в отношении шести из семи перечисленных компаний. Данные об отставках генеральных директоров до достижения пенсионного возраста взяты из *Wall Street Journal*.
4. Данные о тираже взяты из статистики Audit Bureau of Circulations.
5. Jerry Flint and Julie Pitta, «Defeating the Cover Jinx», *Forbes*, 12 January 1998, 95.
6. Chao C. Chen and James R. Meindl, «The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express», *Administrative Science Quarterly* 36, no. 4 (1991): 521–555.

7. См.: Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton: Princeton University Press, 2002).
8. Мэтью Хэйворд и Дональд Хэмбрик доказывают, что благоприятное отношение прессы провоцирует развитие у менеджеров чувства излишней самоуверенности, которое заставляет их переплачивать за приобретения. Проанализировав 106 крупных приобретений, они пришли к выводу, что повышенное внимание прессы находится в тесном взаимоотношении с выплатой крупных надбавок за приобретения. См.: Mathew L. A. Hayward and Donald C. Hambrick, «Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris», *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 103–127.
9. Polybius, *Histories*, translated by W. R. Paton (Cambridge, MA: Loeb Classical Library, 1954).
10. См.: Jacqueline de Romilly, *The Rise and Fall of States According to Greek Authors* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1997).
11. В продаже есть несколько хороших переводов Фукидида. Пожалуй, можно рекомендовать перевод Стивена Лэттимора (Indianapolis: Hackett, 1998), как наиболее легкий и точный, тем более, что он содержит в качестве приложения обзор последних научных работ о Фукидиде.
12. Thucydides (translated by Stenen Lattimore), v. 89, Indianapolis: Hackett, 1998.
13. Alfred Marshall, *Principles of Economics* (1890; reprint, London: Macmillan, 1966).
14. Два упомянутых стадиона — это Rich Stadium в Буффало, названный в 1973 г. в честь Rich Products Corporation, и Great Western Forum, домашний стадион команды Los Angeles Lakers, названный в 1987 г. в честь Great Western Bank. Оба впоследствии были переименованы. Два стадиона — Wrigley Field (команды Chicago Cubs) и Busch Stadium (команды St. Louis Cardinals) — были названы в честь людей — Вильяма Ригли-мл. и Огастеса Буша-мл. (а не в честь компаний, которые носили имена этих людей). См.: Larry M. McCarthy and Richard Irwin, «Names in Lights: Corporate Purchase of Sport Facility Naming Rights», *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 21 June 1998.
15. Kim Woo-Choong. *Every Street is Paved with Gold* (New York: William Morrow, 1992). Оригинал книги был опубликован в 1989 г. на корейском языке под названием *It's a Big World and There Is Lots to Be Done*.
16. См.: Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
17. Для обозначения тенденции к выработке общих взглядов внутри группы Ирвинг Джэнис ввел термин «групповое мышление». См.: Irving L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972). Сущест-

вует огромное количество литературы, посвященной выяснению того, как демографические характеристики (такие, как длительность работы в данной организации и в данной отрасли или возраст) руководителей высшего звена влияют на характер принимаемых ими решений. Исчерпывающий обзор литературы, посвященной командному руководству, содержится в работе: Sydney Finkelstein and Donald C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* (Minneapolis, MN: West, 1996): 115–161. Дональд Хэмбрик с коллегами специально останавливаются на выяснении такого момента, как влияние демографических характеристик команды на степень привязанности ее членов к существующему положению вещей в компании. См.: Donald C. Hambrick, Marta A. Geletkanycz, and James W. Frederickson, «Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants», *Strategic Management Journal* 14 (1993): 401–418. В этой работе показано, что длительность работы менеджеров в данной отрасли четко взаимосвязана со степенью их приверженности к существующему статус-кво и что давно работающие в фирме менеджеры склонны полагать, что их последователи должны быть на них похожи. Данное направление исследований породило много ценных наблюдений по поводу того, как персональные характеристики менеджеров влияют на их решения. В то же время оно уделяет меньше внимания выяснению того, какое влияние на решения менеджеров оказывают такие их действия, как публичные обещания и заявления.

18. Данные по состоянию на август 1998 г. *Ист.*: «Power Elites of Top 5 Groups», *Shindonga*, November 1998 (на корейском языке).
19. Donald N. Sull, «From Community of Innovation to Community of Inertia: The Rise and Fall of the Akron Tire Industry», working paper 01-025, Harvard Business School, Boston, 2001.
20. По определению Майкла Портера, промышленное скопление — это «группа территориально соседствующих предприятий и связанных с ними структур, принадлежащих к определенной отрасли и действующих в согласии с принципами унификации и взаимного дополнения». См.: Michael E. Porter, «Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions», в сб.: Michael E. Porter (ed.), *On Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 199. Экономисты доказывают, что территориальная близость способствует обобществлению вспомогательных структур и специализированных производственных затрат, а также распространению специализированных технологических сведений в пределах скопления. См.: Porter, «Clusters and Competition», а также Paul R. Krugman, «Increasing Returns and Economic Geography», *Journal of Political Economy* 99, no. 3 (1991): 483–499. Соглас-

но институциональной теории, географическая концентрация может повышать легитимность входящих в скопление фирм и облегчать им доступ к необходимым ресурсам. См. Howard E. Aldrich and C. Marlene Fiol, «Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation» *Academy of Management Review* 19, no. 4 (1994): 645–670. Хотя выводы о концентрации производства часто видны в статическом плане, со временем они могут меняться. Например, значение общей технологической осведомленности может снижаться по мере того, как отрасль приходит к единому доминирующему конструктивному образцу. См. Sull «From Community of Innovation to Community of Inertia»

Глава 4

- 1 Данные по Asahi Breweries взяты из следующих источников: годовые отчеты и финансовые отчеты компании за разные годы, Jiru Kokuryo, Shigeru Asaba, and Malcolm S. Salter, «Asahi Breweries, Ltd.», Case 389-114 (Boston: Harvard Business School, 1994), Timothy J. Craig, «Resource Development in Firms: New Product Development and Organizational Change in the Japanese Brewing Industry» (Ph.D. diss., University of Washington, 1992).
- 2 Критерии оценки финансового состояния — отношение объема доходов, полученных Asahi с момента запуска сорта Asahi Dry до февраля 2002 г., к индексу Japanese Brewers с корректировкой по дроблению и выкупу акции. Предполагается, что дивиденды реинвестированы в акционерный капитал компании. Расчет производился по данным на конец месяца. *Ист.* Datastream International.
- 3 См. Terry L. Amburgey, Dawn Kelly, and William P. Barnett, «Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure», *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 51–73.
- 4 См., например, Mark Halper et al., «Are You Next? 20 Industries That Must Change», *Business 2.0*, March 1999.
- 5 Роберт Бургельман считает, что выгодные альтернативы традиционному направлению деятельности фирмы часто лежат вне ее основного бизнеса. См. Robert A. Burgelman, «Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments», *Administrative Science Quarterly* 39 (1994): 24–56.
- 6 Закон необходимости разнообразия гласит, что уровень внутреннего разнообразия системы должен соответствовать уровню разнообразия окружающей ее среды. См. W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics* (London: Chapman & Hall, 1970).
- 7 Я выражаю признательность профессору Эрвину Дэнильсу за то, что он привлек мое внимание к истории компании Smith-Corona. Соответ-

ствующие данные взяты в основном из интервью Джона Бермингема (John A. Bermingham), президента и генерального директора этой компании, опубликованного в *Wall Street Transcript* 15 ноября 1999 г., и из рассказа об истории корпорации, помещенного на сайте компании

- 8 См. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). В своей весьма увлекательной работе, посвященной анализу реакции газет на распространение Интернета, Кларк Гилберт замечает, что менеджеры газет, которые видели в Интернете угрозу своему основному бизнесу, были вполне в состоянии мобилизовать ресурсы для организации собственного онлайн-бизнеса. Установка же на борьбу с угрозой лишь усилила негибкость процесса распределения ресурсов газетных компаний, тем самым снизив эффективность их ответных мер. См. Clark G. Gilbert, «Can Competing Frames Co-exist: The Paradox of Threatened Response», working paper 02-056, Harvard Business School, Boston, 2002.
- 9 Я выражаю благодарность Кирстену Сандбергу, который первым предложил эту метафору, и Линде Сир, разъяснившей мне технические подробности скалолазания.
- 10 Данные о трансформации IBM взяты из следующих работ: Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperBusiness, 2002), Robert Slater, *Saving Big Blue: Leadership Lessons and Turnaround Tactics of IBM's Lou Gerstner* (New York: McGraw-Hill, 1999), Doug Garr, *IBM Redux: Lou Gerstner and the Business Turnaround of the Decade* (New York: HarperBusiness, 1999), Robert D. Austin and Richard L. Nolan, «IBM Corporation Turnaround», Case 600-098 (Boston: Harvard Business School, 1998), годовые отчеты компании за разные годы, статьи из деловой прессы.
- 11 См. Jim Carlton, *Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders* (New York: Times Business/Random House, 1997), Owen W. Linzmayer, *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.* (San Francisco: No Starch Press, 1999), Michael S. Malone (Michael Shawn), *Infinite Loop: How the World's Most Insanely Great Computer Company Went Insane* (New York: Currency/Doubleday, 1999).
- 12 Steven Burke, «Mike Spindler», *Computer Reseller News*, 14 November 1994, 123.

Глава 5

- 1 Donald N. Sull and David A. Garvin, «Pepsi's Regeneration, 1990–1993», Case 395-048 (Boston: Harvard Business School, 1994).

2. Sull and Garvin, «Pepsi's Regeneration, 1990–993», 3–4.
3. Данные по Nokia взяты из следующих работ: Dan Steinbock, *The Nokia Revolution* (New York: American Management Association, 2001); Katherine Doornik and John Roberts, «Nokia Corporation: Innovation and Efficiency in a High-Growth Global Firm», Case S-1B-23 (Stanford, CA: Stanford Business School, 2001). Хотя я много разговаривал с сотрудниками Nokia, я не опубликовал анализ этого случая; все данные, упоминаемые в этой главе, есть в открытых источниках.
4. Эти вопросы задавались потребителям на скандинавском рынке во время рекламной кампании Nokia в конце 1980-х годов. См.: Steinbock, *The Nokia Revolution*, 53.
5. Данные по компании Samsung взяты из источников: Donald N. Sull, Simon Andrews, Sam Baker, and Lee Ji-Hwan, «Driving Ambition: Samsung's Entry into the Automotive Market», Case CS98-02 (London: London Business School, 1998); Park Choelsoon and Donald N. Sull, «The Rise and Fall of Korean *Chaebols*: Daewoo and Samsung», working paper, Seoul National University, Seoul, 2002.
6. *Ист.*: Korea Listed Companies Association. Представлены данные по доходам и рекламным затратам пяти крупнейших подразделений группы Samsung, а именно подразделений электроники, тяжелой промышленности, SDI, электромеханики и Samsung Techwin.
7. *Ист.*: U.S. Patent and Trademark Office.
8. Данные по состоянию на 12 октября 2001 г.
9. Тщательный и всесторонний анализ применения различных организационных процессов при трансформации организаций, включая использование побочных процессов, проведен Дэвидом Гэрвином. См.: David A. Garvin, «The Processes of Organization and Management», *Sloan Management Review*, Summer 1998; David A. Garvin, *General Management: Processes and Action* (New York: Irwin/McGraw Hill, 2001). Заслуживает особого внимания его анализ трансформации компании American Express Харвеем Голубом, который опирался на процесс принятия решений. См.: David A. Garvin and Artemis March, «Harvey Golub: Recharging American Express», Case 396-212 (Boston: Harvard Business School, 1996).
10. Данные по компании Duck-Yang взяты из работы: Kim Ki-Chan, Donald N. Sull, and Sirh Jin-Young, *Strategic Transformation Through Quality* (Seoul: Seoul National University Press, 1998).
11. Данные по компании Xerox взяты из работы: Beatriz Guimaraes, «Xerox: The Road to Reconstruction», London Business School (неопубликованная магистерская диссертация по программе Sloan, 1998).

12. David T. Kearns and David A. Nadler, *Prophets in the Dark* (New York: HarperBusiness, 1992); Gary Jacobson and John Hillkirk, *Xerox: American Samurai* (New York: Collier, 1986).
13. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored the First Personal Computer* (New York: Morrow, 1988).
14. John Seely Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. Kavita Abraham and Sumantra Ghoshal, «Infosys Technologies Limited: Going Global» в сб.: Sumantra Ghoshal, Gita Piramal, and Sudeep Budhiraja (eds.), *World Class in India* (New Delhi: Penguin Books India, 2001), 618–639. См. также: William J. Coughlin and Walter Kuemmerle, «Infosys: Financing an Indian Software Start-up», Case 9-800-103 (Boston: Harvard Business School, 2000).
16. Данные по Lloyds TSB взяты преимущественно из бесед с руководителями банка. *Доп. ист.*: годовые отчеты и опубликованные финансовые данные за разные годы; статьи из деловой прессы; а также Junko Matsumi, *Transformation of Established and Bureaucratic Organizations: Lloyds TSB and NatWest*, London Business School (неопубликованная магистерская диссертация по программе Sloan, 2002); David Rogers, *The Big Four British Banks: Organization, Strategy and the Future* (New York: St. Martin's Press, 1999).
17. Данные по Nikko Securities взяты в основном из бесед с руководителями фирмы. Я очень признателен г-ну Масако Егава, исполнительному директору японского исследовательского подразделения Гарвардской школы бизнеса, за помощь в организации этих бесед. *Доп. ист.*: Ned Akov, «Nikko Cordial Corporation», *ING Barings Equity Research*, 25 March 2002; Walter Altherr, «Nikko Securities», *CSFB Equity Research*, 13 April 2001; годовые отчеты компании Nikko Cordial за разные годы; статьи из деловой прессы.
18. Michael L. Tushman and Elaine Romanelli, «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation» в сб.: Lawrence L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1985), 171–222.
19. Я в большом долгу перед Кристофером МакКенна, который обратил мое внимание на историю формирования компании McKinsey как на удачный пример использования корпоративных ценностей в качестве якоря. Я использовал в своей работе предварительные наброски к его будущей книге по истории развития такой отрасли, как консалтинг, особенно данные главы 7. *Доп. ист.*: Marvin Bower, *The Development of Execu-*

tive Leadership (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1949); Marvin Bower, *The Will to Lead: Running a Business with a Network of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). Я также основывался на своем опыте работы консультантом в этой компании в конце 80-х годов.

Глава 6

1. См.: Donald N. Sull, «The Dynamics of Standing Still: Firestone Tire & Rubber and the Radial Revolution», *Business History Review* 73 (1999): 430–464.
2. Слова из песни «Игрок». Don Schlitz, © 1978.
3. Исчерпывающий обзор литературы по теме управленческой преемственности содержится в книге: Idalene F. Kesner and Terrence C. Sebor, «Executive Succession: Past, Present and Future», *Journal of Management* 20, no. 2 (1994): 327–372.
4. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career* (New York: Harper Collins Business, 1996), 81–97; Robert A. Burgelman, «Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments», *Administrative Science Quarterly* 39, no. 1 (1994): 24–56.
5. Пример с компанией Shell взят из работы: Misha Shukov, Sandor Talas, and Donald N. Sull, «Royal Dutch/Shell: Retail Transformation in Hungary», Case CS98-03 (London: London Business School, 1998).
6. См. очень хорошее исследование на тему вдохновляющего воздействия риторики: Robert G. Eccles and Nitin Nohria, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1992). См. также доступное и полезное руководство для менеджеров, желающих улучшить свои собственные ораторские способности: Jay Conger, *Winning 'Em Over* (New York: Simon & Schuster, 1998).
7. В основе данного пассажа материалы моей статьи: «The Rhetoric of Transformation», *Financial Times Mastering Management Review* 30 (December 1999): 34–37. Примеры риторики Джека Уэлча взяты из его знаменитого «Письма к акционерам»: Jack Welch, «Letter to the Shareholders», General Electric Company annual reports, 1989–2000. Ценный анализ действий Уэлча осуществлен также Eduardo Tubosaka в его неопубликованной магистерской диссертации в Лондонской школе бизнеса.
8. Lloyd Bitzer, «The Rhetorical Situation», *Philosophy and Rhetoric*, January 1968, 1–14.

Глава 7

1. Разные направления исследований проводят различие между предметом преобразований и действиями, повышающими их эффективность. В частности, теория речевых актов различает то, что заявляется (например, истинность высказанного суждения, предлагаемое направление развития), и иллокутивную силу этого заявления, которая является мерой того, насколько сильно данный речевой акт обязывает говорящего к действию. См.: J. L. Austin, *How to Do Things with Words* (Oxford: Oxford University Press, 1962); John R. Searle, *Speech Acts* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1969). Теория игр также различает предмет заявления и степень доверия, вызываемого им. Анализ этой проблемы в рамках теории игр, но без погружения в специфические детали, содержится в книге: David M. Kreps, *Game Theory and Economic Modeling* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
2. Информация о компании Oticon взята из следующих работ: Mette Morsing and Kristian Eiberg (eds.), *Managing the Unmanageable for a Decade* (Hellerup, Denmark: Oticon, 1998); John J. Kao, «Oticon», Case 395-144 (Boston: Harvard Business School, 1995); Bjorn Lovas and Sumantra Ghoshal, «Strategy as Guided Evolution», *Strategic Management Journal* 21, no. 9 (2000): 875–896; а также из бесед автора с менеджерами компании.
3. В своем меморандуме, представляющем план преобразования компании, Колинд упоминает помимо процесса разработки новых продуктов еще и процессы закупок, продаж и администрирования как объекты реформирования в рамках проектно-ориентированного менеджмента. Процесс разработки продукции, однако, был однозначно выделен как центральный. См.: Lars Kolind, «How Will Oticon Look in the Future?» (корпоративный меморандум, датированный декабрем 1989 г. и опубликованный в сб.: Morsing and Eiberg, *Managing the Unmanageable for a Decade*, 20–25). Более подробно о процессе преобразований, основанном на введении нового процесса разработки продукции, см.: Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing New Product Development* (New York: Free Press, 1992).
4. Томас Шеллинг одним из первых подчеркнул существенную роль доверия к заявлениям в ситуации, когда несколько людей должны координировать свои действия для достижения общей цели. См.: Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960), 83–118. Йон Элстер выделяет три класса механизмов, с помощью которых проводники преобразований могут добиться веры в их «заявления». См.: Jon Elster, *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality* (Cam-

bridge, UK: Cambridge University Press, 1979). Во-первых, они могут манипулировать с набором реальных альтернатив либо корректировать стимулы к осуществлению этих альтернатив. Эти механизмы находятся в центре внимания большинства экономистов, занимающихся анализом управленческих действий. Элстер доказывает также, что проводники преобразований могут со временем менять характер этих преобразований, изменяя структуру своих приоритетов. Я уже останавливался на связи между личностью реформатора и его действиями в главе 6. Наконец, Элстер считает, что проводники преобразований могут активно манипулировать информацией, избегая попадания под определенные воздействия. Мы могли бы провести полную систематизацию механизмов, добавляющих доверия к управленческим заявлениям, но в конце концов субъективное представление данного человека о том, как другой человек может поступать в будущем, зависит от множества факторов.

5. Исследователи, занимающиеся экономикой промышленности, тщательно проанализировали влияние фактора доверия на поведение конкурентов на товарных рынках. Заявления, вызывающие доверие, могут также способствовать появлению альтернативных направлений, по которым могут выстраиваться новые стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности.
6. Исследователи склонны представлять доступность для понимания исключительно как механизм повышения степени доверия к заявлениям. Саланчик, например, называет «ясность» среди четырех основных показателей степени доверия (остальные три — возможность отмены, решительность и публичность действия). См.: Gerald R. Salancik, «Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief» в сб.: Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair Press, 1977). Саланчик утверждает, что ясность имеет большое значение, так как дает возможность сторонним наблюдателям отслеживать, были ли в действительности осуществлены обещанные мероприятия.
7. Высказывание приписывается Оливеру Венделу Холмсу.

Глава 8

1. Ракеш Хурана доказывает, что директора часто не замечают многообещающих кандидатов внутри компании, стремясь найти сторонних харизматических лидеров. См.: Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002). Хотя я согласен с основным аргументом Хураны, все же полагаю, что поиск сторонних лидеров может объясняться стрем-

- лением найти кандидатов, обладающих опытом проведения трансформаций. Крупный успех преобразований, такой, например, как успех Герстнера в RJR Nabisco перед его приходом в IBM, может, конечно, обеспечить восторженное отношение прессы, связанное с харизмой лидера. В некоторых случаях члены правления могут вполне резонно рассчитывать, что выгоды от наличия успешного опыта трансформаций перевесят издержки от незнания особенностей данной компании и отрасли.
2. Gil Amelio and William L. Simon, *Profit from Experience: The National Semiconductor Story of Transformation Management* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1996); Gil Amelio and William L. Simon, *On the Firing Line: My 500 Days at Apple* (New York: HarperBusiness, 1998); Jim Carlton, *Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders* (New York: Times Business/Random House, 1997); Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (New York: Broadway Books, 2000); Owen W. Linzmayer, *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.* (San Francisco: No Starch Press, 1999); Michael S. Malone, *Infinite Loop: How the World's Most Insanely Great Computer Company Went Insane* (New York: Currency/Doubleday, 1999).
 3. Patricia Sellers, «Can Chainsaw Al Really Be a Builder?» *Fortune*, 12 January 1998; Martha Brannigan and James R. Hagerty, «Chain-Sawed: Sunbeam, Its Prospects Looking Ever Worse, Fires CEO Dunlap — Cost-Cutter Extraordinaire Failed to Deliver Results He Had Long Promised», *Wall Street Journal*, 15 June 1998; John A. Byrne, «How Al Dunlap Self-destructed: The Inside Story of What Drove Sunbeam's Board to Act», *Business Week*, 6 July 1998; John A. Byrne, «Chainsaw: He Anointed Himself America's Best CEO. But Al Dunlap Drove Sunbeam into the Ground», *Business Week*, 18 October 1999; Albert J. Dunlap, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Times Business, 1996).
 4. Joann Muller, «Kmart's Last Chance: Can Adamson Fill the Talent Gap That Has Plagued the Chain?», *Business Week*, 11 March 2002; Amy Merrick, «Kmart Lays Out Plans to Trim Its Size, Increase Efficiency in Bankruptcy Filing», *Wall Street Journal*, 23 January 2002; Joann Muller and Ann Therese Palmer, «Kmart's Bright Idea: Can Revamped Stores and the Revival of the Blue Light Special Bring Back Customers and Profits?», *Business Week*, 9 April 2001.
 5. История компании Enron описана во многих источниках. Обзор позитивных аспектов трансформации этой компании содержится в следующих статьях: Agis Salpukas, «Firing Up and Idea Machine: Enron Is Encouraging the Entrepreneurs Within», *New York Times*, 27 June 1999; Harry Hurt, III, «Power Players», *Fortune*, 5 August 1996.
 6. Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment* (Boston: Harvard Business School Press, 1970).

7. Ken Brown and Ianthe Jeanne Dugan, «Sad Account: Andersen's Fall from Grace Is a Tale of Greed and Miscues — Pushed to Boost Revenue, Auditors Acted as Sellers, Warred with Consultants», *Wall Street Journal*, 7 June 2002; John A. Byrne, «Fall from Grace: Joe Berardino Presided Over the Biggest Accounting Scandals Ever and the Demise of a Legendary Firm», *Business Week*, 12 August 2002; Ashish Nanda and Scott Landry, «Family Feud (A): Andersen v. Andersen», Case 9-800-064 (Boston: Harvard Business School, 2000).
8. Mark Landler, «The Fraternity of Corporate Exiles: Europe Executives Undone», *New York Times*, 30 July 2002; Matthew Karnitschnig and Neal E. Boudette, «History Lesson: Battle for the Soul of Bertelsmann Led to CEO Ouster», *Wall Street Journal*, 30 July 2002; Martin Peers, Matthew Rose, and Matthew Karnitschnig, «At Bertelsmann, Another Blow to Futuristic Media Visions — Middlehoff's Exit Spotlights Failure of Expensive Bets on Electronic Businesses», *Wall Street Journal*, 29 July 2002.
9. Данные по Compaq взяты из следующих работ: Richard Coffey, Tracey Luke, and Donald N. Sull, «Compaq at a Crossroads», Case CS99-01 (London: London Business School, 1999); Jason E. Green and William A. Sahlman, «Benjamin Rosen and Compaq», Case 296-002 (Boston: Harvard Business School, 1995); Alan M. Webber, «Consensus, Continuity, and Common Sense: An Interview with Compaq's Rod Canion», *Harvard Business Review*, July-August 1990; а также годовых отчетов и опубликованных финансовых данных за разные годы.
10. Данные по курсу акций Compaq в сравнении с индексом NASDAQ взяты из публикаций аналитической службы Datastream.

Об авторе

Дональд Н. Сулл — доцент Гарвардской школы бизнеса. Его область интересов — трансформация компаний в целях эффективной адаптации к переменам в конкурентной обстановке. Он также оказывает консультативную помощь фирмам в США, Европе и Азии. Ранее работал консультантом в McKinsey & Company, а также был членом команды менеджеров, реформировавшей Uniroyal-Goodrich Tire Company.

Дональд Сулл имеет следующие награды: George S. Dively Award — за выдающуюся диссертационную работу и Newcomen Prize — за лучшую работу по истории бизнеса; его исследования включены в Список лучших работ Академии Менеджмента. Он получил степени бакалавра гуманитарных наук, магистра экономики управления и докторскую степень Гарвардского университета.

Дональд Сулл живет в г. Ньютон (штат Массачусетс) с женой Терезой и четырьмя детьми.