

## Сидни Финкельштейн. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций

Книга знакомит с результатами исследовательского проекта, посвященного изучению управленческих ошибок. Цель этого исследования заключалась в том, чтобы разобраться в истинных причинах неудач и понять, что за люди стояли у истоков самых известных бизнес-катастроф. Проведенные изыскания позволили автору книги сделать удивительный вывод: компании, не имеющие, на первый взгляд, ничего общего, терпят поражение по одним и тем же причинам. Вы познакомитесь с увлекательными историями, героями которых являются не только известнейшие компании, но и их первые лица. В этой книге многие менеджеры и руководители крупнейших корпораций впервые открыто говорят о том, как в действительности принимались решения, предопределившие судьбу их компаний, и о том, что они сделали бы по-другому, если бы время можно было повернуть вспять.

Сидни Финкельштейн. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 394 с.



Купить книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

### Глава 1. Почему руководители принимают ошибочные решения

#### *Чему нас могут научить их ошибки*

Мнение о том, каким образом руководитель порой умудряется довести вполне благополучное предприятие до корпоративной катастрофы чаще всего укладывается в рамки одной из семи теорий управленческого краха. Вопрос в том, насколько они справедливы.

*Теория бездарных руководителей.* Самое распространенное объяснение причин краха предприятия заключается в том, что первое лицо компании и другие ее высшие управленцы были попросту бездарными и некомпетентными. В действительности людей, которые получают право встать у руля крупных корпораций, почти всегда отличает чрезвычайно высокий уровень интеллекта. Многие из них закончили самые престижные и самые авторитетные учебные заведения.

Вторая наиболее распространенная теория объясняет причины корпоративных катастроф тем, что умные и компетентные руководители были *застигнуты врасплох* стечением обстоятельств, которого они никак не могли предугадать. В большинстве случаев руководители владели информацией, а окружающие нередко подсказывали им ее смысл.

*Теория неисполнения правильных решений.* В последнее время стало модным утверждать, что сами компании не сумели адекватно претворить в жизнь задумки руководителей. Если бы основная проблема заключалась только в исполнении, глава компании мог бы спасти вверенную ему организацию, всего лишь сделав несколько телефонных звонков. Согласившись с тем, что все дело в исполнении, мы отказываемся от попытки приподнять занавес и увидеть реальные, скрытые от невнимательного взгляда причины банкротств. **В современном деловом мире**

**операционный кризис вряд ли может считаться истинной причиной краха;** он является лишь симптомом более серьезного заболевания.

*Теория недостаточного усердия.* Часто считают, что старшие управленцы занимались пустяками в то время, когда их компания камнем шла ко дну. Ни один человек, знакомый с распорядком дня руководителя высшего ранга, отвечающего за деятельность крупной корпорации, ни на минуту не поверит в подобное предположение. Люди, занимающие такой высокий пост, имеют ненормированный рабочий день, большая часть их личного времени тем или иным образом посвящается решению деловых проблем,

*Теория недостатка лидерских качеств.* Может ли проблема руководителей, которые несут ответственность за крупнейшие бизнес-катастрофы, заключаться в том, что они не умели заставить своих подчиненных следовать намеченным ими курсом? Большинство интересующих нас руководителей являются поразительно сильными личностями и обладают огромным шармом и обаянием.

*Теория недостатка материальных ресурсов.* Возможно, проблема заключается в нехватке технологических ресурсов, производственных фондов или мощностей? Предприятия, о которых идет речь, не могли бы потерять гигантские суммы, если бы они этими суммами не обладали.

*Теория мошенничества.* Может ли проблема, наконец, состоять в том, что руководители высшего ранга оказались элементарными жуликами? Не находит подтверждения и эта теория.

Очевидно, что все семь стандартных теорий, пытающихся объяснить причину корпоративных катастроф, являются несостоятельными.

## Часть I. Великие корпоративные ошибки

В первой части мы сосредоточим свое внимание на четырех глобальных задачах, с которыми приходится сталкиваться руководителям высшего ранга: организации нового проекта; управлении слияниями и поглощениями; оперативном реагировании на изменение рыночной ситуации и появление новых технологий; разработке выигранных стратегий, эффективных в условиях возрастающей рыночной конкуренции.

### Глава 2. Провалившиеся начинания

*Истории о неудавшихся проектах и причинах их крушения*

**История General Magic.** В начале 90-х годов все сходили с ума по компьютерам, легко умещавшимся на ладони. Компания Apple, у руля которой стоял эксперт по потребительским товарам Джон Скалли, стала первопроходцем в области карманных персональных компьютеров (КПК); в 1990 году она поставила перед своими ведущими специалистами задачу атаковать рынок КПК и в обстановке глубокой секретности учредила компанию под названием General Magic.

За пять лет, предшествовавших первоначальной публичной эмиссии, которая состоялась в 1995 году, General Magic сумела привлечь 90 млн. долларов венчурного капитала. Все инвесторы General Magic взяли на себя обязательство использовать Telescript в качестве общего сетевого языка. Руководители General Magic Шульхоф не видели препятствий, которые могут помешать технологии Telescript стать мировым стандартом. Отсутствие подобного языка в течение долгих лет тормозило развитие КПК, поэтому обещания General Magic считались жизненно важным фактором, обеспечивающим широкое распространение КПК. Однако несмотря на всю масштабность замыслов General Magic, в действительности компания пока не располагала ни программным обеспечением, ни устройствами, необходимыми для использования этого программного обеспечения (и вряд ли была способна получить их в течение двух ближайших лет).

Первоначальная публичная эмиссия состоялась в 1995 году и принесла General Magic еще 82 млн. долларов. К моменту осуществления эмиссии компания потратила на разработку и продвижение своей технологии 53 млн. долларов, при этом доходы ее составили всего 2,5 млн. долларов. Вскоре после первоначальной эмиссии General Magic объявила, что вынуждена отложить выпуск своих продуктов на рынок. Поползли слухи о том, что разработки компании не оправдывают ожиданий; более того, вполне возможно, что они вообще окажутся неработоспособными. Потребители также жаловались на высокую стоимость тех немногих КПК, которые все-таки появились на прилавках. Первые модели продавались за более чем 3 тыс. долларов, хотя со

временем цены упали до 1 тыс. долларов. Принимая во внимание дефицит программ, способных работать на новом оборудовании, и ограниченные возможности коммуникатора – средства общения, которому не с кем было общаться, найти рынок сбыта для появившихся КПК было непросто. Отсрочки General Magic и неспособность поставщиков услуг связи использовать в своих глобальных сетях надежный коммуникационный язык серьезно осложнили завоевание рынка.

Apple первой покинула тонущий корабль, приняв решение о разработке собственной операционной системы для компьютеров Newton. Затем, в начале 1996 года, разочарованная AT&T объявила, что прекращает эксплуатацию PersonaLink – всемирной сети, основанной на использовании технологии Telescript.

Еще в 1994 году General Magic поняла, что Интернет способен оказать серьезное влияние на ее будущее. Однако идея проектирования продуктов, способных работать в Интернете, входила в прямое противоречие с интересами партнеров General Magic (в особенности France Telecom, Northern Telecom, японской NTT и AT&T), которые планировали развивать собственные сети передачи данных.

Наступление Интернета потопило компанию. Мы добавили в список разрабатываемых, продуктов браузер и сделали Telescript открытым языком, но было уже поздно. На сцене появилась Palm, которая и захватила рынок карманных компьютеров. А сетевой рынок остался за Java.

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

**Проект Iridium** подразумевал размещение на низкой околоземной орбите шестьдесят шесть спутников, которые обеспечили бы абонентам возможность пользоваться телефонной связью в любой точке земного шара. Спутники связи использовались специалистами еще с 60-х годов и представляли собой обычные геостационарные спутники, запускаемые на высоту более 22 000 миль. Для потребителя такая высота означала огромные телефонные аппараты огромного размера и неприятную четвертьсекундную задержку при передаче звука.

Новаторство авторов Iridium заключалось в том, что они предполагали разместить большую группу низкоорбитальных спутников на высоте около 400-450 миль. Поскольку эти спутники располагались бы ближе к поверхности Земли, работающие с их помощью телефоны должны были иметь меньший размер, а задержка в передаче сигнала должна была стать совсем незначительной.

Официально проект стартовал в 1991 году. Тогда Motorola учредила самостоятельную компанию Iridium LLC, в которую она вложила 400 млн. долларов. Первого ноября 1998 года в Америке, подготовленной к приходу Iridium с помощью рекламной кампании, на которую было потрачено 180 млн. долларов, показали церемонию открытия, на которой первый телефонный звонок сделал вице-президент Гор, и сообщили о начале функционирования новой спутниковой сети телефонной связи. За аппарат, способный работать в этой сети, нужно было заплатить 3 тыс. долларов, одна минута разговора стоила от 3 до 8 долларов. Результаты первых месяцев работы Iridium оказались ужасающими. К апрелю 1999 года компания смогла заключить всего десять тысяч абонентских договоров.

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

Развитие сотовых сетей связи резко сократило потребность целевого рынка в услугах Iridium. Iridium знала, что размеры и дороговизна ее телефонов не позволяют ей конкурировать с операторами сотовой связи; козырной картой компании являлась работа в тех местах, где сотовая связь была недоступной. Одной из основных проблем Iridium стало гораздо более быстрое, чем ожидалось, развитие наземной сотовой связи. В конечном счете, сотовая связь стала

эффективной. Из-за сложности потребовавшихся технологий разработка проекта Iridium заняла одиннадцать лет; за это время сотовые сети обеспечили качественную связь на территории большей части Европы, они даже добрались до развивающихся стран вроде Китая или Бразилии. Суммируя вышесказанное: маркетинговый план Iridium был ориентирован на путешественников и людей, совершающих деловые поездки. Их потребности все полнее удовлетворяли операторы сотовой связи, чьи услуги были намного дешевле, чем услуги Iridium.

**История Samsung Motors.** Кун-Хи Ли, председатель совета директоров Samsung Group очень любил автомобили, и решил, что этого достаточно для развития этого бизнеса. И Samsung начал выпускать хорошие автомобили, вложив в проект 5 млрд. долларов, включая 3 млрд. долларов, потраченных на строительство завода в Пусане. Однако конкуренция и мировой спад в отрасли не позволил в течение нескольких лет выйти на точку безубыточности, и в 2000 году кредиторы Samsung Motors согласились продать 70,1% акций компании французскому автопромышленному гиганту Renault, который заплатил за них 560 млн. долларов.

**История Webvan.** Компания начала со строительства 26 высоко автоматизированных складов по всей территории США. Она вознамерилась продавать бакалейно-гастрономические товары через Интернет с доставкой на дом. Однако вложения не оправдали себя, так как достаточного количества клиентов не нашлось. Компании удалось собрать 2,3 млрд. долларов, большая часть которых были безвозвратно потеряны.

Рассказанные нами истории является уникальной в своем роде, и тем не менее их объединяет поразительное сходство возникших проблем, характерных задач и уроков.

**Проблема «принципал – принципал».** В эпоху Enron как никогда остро встает вопрос о честности управляющих и корпоративном контроле. Побудительные причины наемных руководителей не совпадают с интересами акционеров, совмещение функций собственника и управляющего зачастую превращается в источник крупных неприятностей. Вместо проблемы «принципал – агент» мы получаем проблему «принципал – принципал».

Решение о расширении сферы деятельности Samsung Group принял и осуществил сам принципал, несмотря на то, что оно ставило под угрозу будущее принадлежащей ему компании. Ли являлся крупнейшим акционером компании и принимал самое активное участие в управлении ее деятельностью. Таким образом, он сосредоточил в своих руках неограниченную власть, которая позволила ему без труда подавить потенциальное сопротивление возглавляемой им организации и обойти стандартные правила принятия решений. Существует критическая отметка, после достижения которой здоровое сочетание интересов руководителя и акционера перестает быть здоровым. Когда всей игрой безусловно руководит владелец, он же генеральный директор, задача создания стоимости зачастую отступает на второй план. В мире сдержек и противовесов отсутствие компенсирующей силы может привести к тому, что верх возьмут индивидуальные предпочтения.

Организаторы многих заметных проектов последнего времени считают залогом успеха масштабность своих предприятий. Расчет фирм, чью деятельность отличает крайне высокий уровень постоянных издержек, заключается в следующем: точка безубыточности расположена достаточно высоко, но зато после ее достижения компании будут гарантированы отличные показатели минимальной прибыли каждой последующей продажи. Так думали в Iridium, на это надеялись в Webvan.

Для того чтобы преуспеть, вам понадобится огромный финансовый капитал. **Ищите входные барьеры.** Масштабные проекты всегда требуют огромных вложений. Если все эти вложения не обеспечивают старого доброго барьера для доступа конкурентов, бегите прочь без оглядки.

Занимаясь разработкой долговременного проекта, регулярно проверяйте, **не потерял ли он свою актуальность в свете изменения рыночной ситуации.** Хрестоматийным примером начинания, которое выиграло бы от использования подобной тактики, является Iridium. Реализация этого проекта проходила в два этапа. На первом этапе (1987–1996) Motorola занималась разработкой технологий, необходимых для осуществления задуманного. Второй этап (1996–1999) был посвящен непосредственно строительству и запуску спутников, и большая часть издержек приходилась именно на этот период.

В середине 90-х руководители Motorola уже располагали сведениями о том, что реалии в значительной степени отличаются от предположений, которые легли в основу планов компании. Целевой рынок Iridium существенно сократился в объеме из-за стремительного распространения традиционной сотовой связи; вместе с тем специалистам компании так и не удалось найти решения серьезных технических и эксплуатационных проблем, а также снизить стоимость предлагаемой услуги. Иначе говоря, к моменту начала второго этапа было очевидно, что у проекта отсутствует экономически обоснованный бизнес-план.

Почему же руководители не сыграли «отбой»? Вспомните, чем был для Motorola проект Iridium. Председатель совета директоров Роберт Галвин, а позже и его сын Кристофер Галвин продолжали поддерживать Iridium потому, что считали его символом технологической мощи компании Motorola.

**От руководителя зависит многое.** В более зрелых компаниях со временем вырабатывается система, которая постепенно освобождает высших руководителей от некоторых функций, присущих им на ранних этапах становления предприятия. Чем больше у топ-менеджера опыта, тем более сильным руководителем он является. Однако, изучая истории неудавшихся проектов, мы постоянно сталкивались с двумя важными моментами, которые заставляют нас отнести опыт управленцев скорее к категории проблем, а не к категории решений.

Это, во-первых, поразительная уверенность руководителей предприятий в собственной непогрешимости и, во-вторых, склонность окружения к завышенной оценке организаторских способностей топ-менеджеров, в основе которой лежит благоговение перед внушительным послужным списком. Когда человек начинает верить в свои рекламные выдумки (те, кто занимается размещением венчурных капиталов, называют это «вариться в собственном соку»), это может привести к серьезным проблемам.

Что нужно помнить тому, кто приступает к реализации нового проекта:

- General Magic была готова продавать своим партнерам лицензии на еще не существующее программное обеспечение. Партнерства способны увеличить кредит доверия предприятия, но будьте внимательны при выборе партнеров: их побудительные мотивы могут не совпадать с вашими целями.
- Советы директоров должны очень осторожно подходить к вопросам стимулирования руководителей. Не следует забывать о том, что передача акций и предоставление фондовых опционов может привести к непредвиденным последствиям. Наличие акций компании в собственности ее руководителей полезно лишь до определенного предела; индивидуальные предпочтения в сочетании со слишком большой долей собственности могут оттеснить интересы компании на второй план.
- Долгосрочные проекты требуют многократных вложений капитала. До начала реализации такого проекта определите ряд контрольных точек, которые позволят оценить успешность предпринятых действий. Поставьте последующие инвестиции в зависимость от выполнения заранее установленных для каждой контрольной точки показателей. Подобные «запасные выходы» позволят вам ограничить невозвратные издержки.
- Если у вас появилась блестящая идея, это вовсе не означает, что она обязательно ограничит маршрут ваших посещений только вашей головой. Что еще более важно, конкуренты могут появиться и после того, как вы материализовали эту идею. Если вы не можете создать входных барьеров для защиты вашего нового бизнеса, будьте готовы к битве.
- Уравновешивание спроса и предложения – динамический процесс. То, что кажется привлекательным при наличии одной-единственной телекоммуникационной компании, становится гораздо менее привлекательным, когда к ней присоединяется еще с десяток подобных фирм. Если благодаря появившимся конкурентам предложение начинает превышать спрос, то, вне зависимости от величины этого спроса, вы обречены на поражение. Наглядным примером этого является катастрофа, случившаяся, когда лопнул раздувшийся до предела телекоммуникационный рынок.
- При сегментировании интересующего вас рынка, составьте четкое представление о своем целевом сегменте. Недостаточно быть уверенным, что существуют потенциальные клиенты, заинтересованные в вашем продукте или услуге; необходимо знать об этих

клиентах все. И Webvan, и Iridium грезили о грандиозных рыночных возможностях, которым не суждено было стать реальностью потому, что обе компании не слишком тщательно изучили вопрос о том, для кого предлагаемый ими продукт может иметь ценность (и кто, соответственно, будет готов отдать за него деньги).

- Не влюбляйтесь в свой продукт или услугу; оставьте это удовольствие вашим клиентам. Webvan был столь очарован предполагаемой уникальностью и изяществом стратегии «последней мили», что упустил из виду, как сложно будет строить собственный рынок, особенно тогда, когда уже завоевавшие авторитет супермаркеты начнут предлагать потребителю сопоставимые услуги. Аналогично, движущей силой проекта Iridium стал не спрос потребителей, а амбиции инженеров Motorola и «техностероновая» культура компании.
- Будьте готовы к неожиданностям. Samsung считала, что правительство поможет ей выпутаться из экономических трудностей, встретившихся на пути к вершинам автомобилестроения; а правительство не стало ей помогать. General Magic была уверена, что Apple использует для Newton программное обеспечение Telescript; но Apple поступила иначе. Компания Iridium не сомневалась, что ее партнеры из разных стран мира придадут проекту Iridium приоритетное значение; у партнеров оказалось на этот счет иное мнение.
- Протокол результатов нового предприятия не зависит от степени звездности его руководителей. Не упускайте из виду того, что действительно имеет значение: стратегия, возможности, потребители и конкурентные преимущества.

### Глава 3. Инновации и изменения

**История Johnson & Johnson**, в частности, производителя сосудистых эндопротезов. Рыночная доля этой фирмы превышала 90%. Но потребители проявляли высокую требовательность, а конкуренты – особую агрессивность. Оба этих фактора компания просто проигнорировала. Всего два года спустя ее доля рынка сократилась до 8%.

В 1987 году J&J купила патент на изготовление так называемого стента Палмаца-Шатца. Эндопротез, или стент, представляет из себя крохотную трубку из нержавеющей стали, надетую на миниатюрный баллон; во время процедуры ангиопластики его вводят в артерии сердца. Когда баллон доходит до места закупорки, его надувают, и эндопротез встает в артерию. Таким образом, в артерии появляется каркас, напоминающий пружинку из шариковой ручки, который обеспечивает проходимость сосуда и после того, как баллон будет оттуда вынут.

J&J купило Cordis Corp – оцененную в 500 млн. долларов компанию по производству баллонов высокого давления, используемых в ангиопластике. С приобретением Cordis J&J получила возможность поставлять клиентам полный комплект продуктов, применяемых при выполнении ангиопластических операций, добавив к выпускаемому ею эндопротезу сосуда необходимые для его установки баллоны и катетеры Cordis.

Предложенный J&J эндопротез сосуда действительно ознаменовал новую эпоху в традиционной ангиопластике, тем не менее его конструкция была далека от совершенства. От кардиологов начали поступать жалобы, однако J&J не обратила на них должного внимания. Эффекта синергии от слияния Johnson & Johnson и Cordis Corp не получилось. Заключив сделку, J&J успокоилась и упустила из виду два момента. Во-первых, она не уделила достаточного внимания интеграции Cordis в свои структуры. Во-вторых, те немногочисленные шаги, которые она сделала в этом направлении, были совершенно непродуманными и только вредили делу. Все «целевые команды» Cordis, перешедшие в обновленную компанию, были распущены; интересы ведущих руководителей и специалистов были проигнорированы; предпринимательская культура Cordis была равнодушно отвергнута.

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

Беда пришла из Европы. Ведущие кардиологи Соединенных Штатов, не отличаются стойкой приверженностью к определенной торговой марке; они, скорее, являются поклонниками высоких технологий, жадными до использования новейших достижений науки. Компания Guidant могла



предложить им как раз такую новую технологию. Она разработала новую модель стента, которая намного превосходила выпускаемые J&J эндопротезы и по гибкости, и по качеству катетера, Развязка наступила быстро и неожиданно. В октябре 1997 года – всего через двенадцать дней после подачи заявления и предоставления данных клинических испытаний – Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов одобрило к применению состоящий из многих звеньев эндопротез сосуда, выпускаемый Guidant. Спустя еще сорок пять дней компании Guidant принадлежало уже 70% рынка сосудистых эндопротезов.

Все сводится к одному вопросу: почему J&J не создала свой сосудистый эндопротез второго поколения? У нее был рынок, у нее были ресурсы, она знала, что потребители ждут появления нового, усовершенствованного стента – почему же она не бросила все силы на его разработку? Этому есть три объяснения: привычка получать готовые решения, высокомерие и самодовольство, непонимание психологии потребителей и конкурентов.

**История Rubbermaid.** Вы изобретаете красный резиновый совок для мусора в тот момент, когда никто в мире не знает ничего лучшего, чем совок металлический. Объем продаж возрастает от 350 млн. долларов в 1981 году до 1,45 млрд. долл. в 1989. Основная компетенция компании – товарные инновации. К концу 80-х Rubbermaid выпускала 365 наименований в год – рекорд, который свидетельствовал о хорошо отлаженном процессе разработки новых продуктов.

В 90-х годах на потребительском рынке широко распространилась тенденция к укрупнению, которая привела к увеличению влияния розничных торговцев и снижению роли производителя. Мощные розничные сети, такие как Wal-Mart (через которую продавалось 14% общего числа выпускаемых Rubbermaid товаров), требовали – и получали – от производителей низкие цены, высокий уровень сервиса и поставки по принципу «точно вовремя».

Направлявшая все свои силы на развитие инновационных возможностей Rubbermaid десятилетиями жила в волшебном мире заоблачных цен, неопасных конкурентов и покладистых покупателей. И вот в один ужасный момент (а в действительности постепенные изменения происходили в течение доброго десятка лет) эта годами проверенная стратегия оказалась абсолютно неадекватной, потому что новые влиятельные потребители – розничные торговцы – потребовали от производителей более низких цен и качественного обслуживания, а полные сил конкуренты с готовностью выполнили все эти требования.

В условиях сближения качества и потребительских характеристик товара основным методом соперничества стала ценовая конкуренция, а к этому Rubbermaid была совершенно не готова. Понятие «экономия на издержках» было практически незнакомо; даже такие вспомогательные функции, как закупка и начисление заработной платы, были децентрализованы; в каждом отдельном подразделении существовала собственная информационная система.

**История Motorola.** Начав в 1983 году промышленную эксплуатацию своей первой сотовой системы связи – Dyna-TAC, Motorola постепенно заняла ведущие позиции на рынке сотовой телефонии. Внутренние механизмы компании работали безупречно четко. Motorola усвоила принципы TQM (см. Питер С. Пэнди. [Курс на Шесть Сигм](#). Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство).

К 1990 году Motorola контролировала 45% мирового рынка сотовой телефонии и 85% мирового рынка пейджинговой связи.<sup>1</sup> К 1994 году внимание операторов беспроводной связи начала привлекать новая, альтернативная аналоговой, технология. Называлась эта технология цифровой мобильной телефонией. Новая технология давала возможность снизить себестоимость, что в свою очередь позволяло значительно увеличить число абонентов, предложив им более низкие цены.

В отличие от типичного потребителя аналоговой связи – крупного бизнесмена, абоненты цифровых сетей не были готовы платить за продукт компании высокую цену, они были менее требовательны в вопросах функциональности, но уделяли большое внимание внешнему виду телефона. Как бы то ни было, судьба аналогового стандарта была предрешена. Отказываясь предложить операторам телефонной связи цифровые аппараты, Motorola прилагала

---

<sup>1</sup> Мой первый сотовый телефон был производства Motorola. – Прим. Багузина

неимоверные усилия для продвижения своих аналоговых телефонов, чем вызывала серьезное раздражение со стороны потребителей.

В компании действовала в высшей степени децентрализованная система административного управления. Размеры вознаграждения управляющих отделениями определялись по итогам деятельности их подразделений. При этом каждое подразделение должно было самостоятельно покрывать стоимость своих капиталовложений. В результате вполне возможно, что «на мнения ответственных лиц [занимавшихся сотовой телефонией] наложила серьезный отпечаток необходимость авансовых расходов, которую они навлекли бы на себя, если бы решили перейти от аналогового стандарта к цифровому». Принятая в компании система мотивации стала причиной возникновения сиюминутного антистимула, делавшего переход на выпуск цифровых телефонов невыгодным в краткосрочной перспективе.

Если организация не желает вносить изменения в свою деятельность и удовлетворять четко сформулированные насущные потребности своих клиентов, несмотря на то, что она полностью располагает необходимым для этого потенциалом, то налицо сбой механизма управления. Один из бывших генеральных директоров компании посетовал в разговоре с нами: «Каждый раз, когда мы совершаем крупную ошибку, это случается потому, что мы добиваемся огромного успеха с одним поколением технологий и упускаем из виду необходимость вовремя переходить к разработке новых решений». Замешанная на психологии победителей, сильная корпоративная культура, какую и демонстрирует нам Motorola, активно сопротивляется внедрению нового образа мыслей.

Историк Барбара Такман, автор книги [Августовские пушки](#), предложила замечательное слово, которое идеально описывает тип поведения, продемонстрированный руководителями трех представленных в этой главе компаний, – упертость. В качестве примера такой упертости Барбара приводит позицию французского правительства, которое в 1914 году не пожелало внести коррективы в свой план подготовки к отражению немецкой атаки в районе Рейна, несмотря на неопровержимые свидетельства того, что этот план делал страну уязвимой для вторжения со стороны француско-бельгийской границы и плохо укрепленных прибрежных провинций. Мы же, в свою очередь, вспоминаем о том, как компании с богатым инновациями прошлым не желали приступать к разработке продуктов следующего поколения, несмотря на то, что потребители настойчиво требовали от них именно этих продуктов.

Инновация случается не сразу и не вдруг. Инновация – это естественный результат непредубежденности и восприимчивости ко всему новому. Руководителю, который не занимает по этому вопросу активной позиции, гораздо сложнее эффективно решать возникающие перед компанией проблемы.

Что нужно помнить об инновациях и изменениях:

- Мотивы, побуждающие людей поступать так, а не иначе, очень многообразны, и не всегда сами люди с четкостью их осознают. Поднимая вопрос об истории и корпоративной культуре компании, мы обращаемся к проблеме, которая существует, но редко обсуждается внутри самих корпораций. Руководителям компаний следует взять за правило изучение скрытых предубеждений, которые уходят корнями в прошлое компании и ее корпоративную культуру.
- Задавайте вопросы. И не просто любые вопросы, а вопросы, касающиеся потенциально важных изменений, которые способны оказать серьезное влияние на судьбу вашей компании. Развитие цифровых технологий, например, имеет огромное значение не только для Motorola, но и для компаний, занятых в таких сферах, как массовая информация, компьютеры, фотография, образование, медицинское оборудование, бытовая электроника и многих других. Какие последствия могут иметь подобные, затрагивающие целый сектор рынка, изменения для вашего бизнеса?
- Эффективное управление рисками стало, по всей видимости, позабытым искусством. Оценка рискованности управленческих инициатив позволяет выявить скрытые угрозы на том этапе, когда их еще можно оперативно устранить. Так, в Dell Computer, например, всегда пытаются представить, что может пойти не так, как запланировано, и ищут пути для минимизации возможных неприятных последствий.



- Крушение «сотового» бизнеса компании Motorola натолкнуло Роберта Галвина на такую идею: каждый руководитель высшего звена должен вести своеобразный «дневник прогнозов». В него следует вносить свои размышления, касающиеся тенденций развития рынка, и сообщения о конкретных действиях, которые данный руководитель предпринимает в этой связи. Пусть часть прогнозов окажется ошибочной, но привычка вести подобный учет (особенно если увязать его с системой стимулирования) может оказаться очень полезной.

Важное значение для «здоровья» корпорации имеет наличие системы сдержек и противовесов. Определенный надзор за деятельностью самостоятельных подразделений абсолютно необходим, однако жесткий контроль и постоянное вмешательство со стороны корпоративного центра может иметь пагубные последствия.

#### Глава 4. Слияния и поглощения

*В поисках интеграции, в погоне за синергией*

**Quaker Oats Company** была основана в 1891 году и являлась одной из старейших компаний американской пищевой промышленности. Тот, кто ел овсяную кашу, обязательно знал торговую марку Quaker. Тот, кто пил Gatorade, тоже знал Quaker Oats, а может быть, и не знал, хотя именно Quaker, ведомая генеральным директором Уильямом Д. Смитбургом, обнаружила этот неотшлифованный алмаз в закромах приобретенной ею в 1983 году компании Stokely-Van Camp и превратила его в популярнейший бренд и напиток номер один для всех любителей спорта.

В 1994 году Quaker решила купить Snapple, которая первой ввела на своих предприятиях процедуру горячей упаковки чайных напитков, что впоследствии превратилось в отраслевой стандарт, и разработала торговые автоматы и холодильники новой конструкции – со стеклянной передней стенкой, которая позволяла покупателям видеть находящиеся внутри необычные бутылки Snapple с широким горлышком.

Шестого декабря 1994 года компания Quaker приобрела Snapple, выложив 1,7 млрд. долларов; выплаченная ею премия в 28,6 раз превосходила объем выручки и составляла 330% от доходов. Вскоре после этого, чтобы расплатиться по образовавшимся долгам, Quaker рассталась с некоторыми своими подразделениями, которые с давних пор обеспечивали ей стабильный доход и присутствие на мировых рынках.

Любому человеку свойственно желание вернуться на поле своих самых громких побед и еще раз пережить связанные с этими победами приятные ощущения. Но особенно ярко эта черта проявляется у руководителей, которые стоят во главе огромных коммерческих структур. Они отчетливо запоминают похвальные отзывы и, что еще важнее, личное удовлетворение, которое приносит им тот или иной успех. К несчастью, жажда повторить оказавшийся удачным ход заставляет многие компании совершать ошибки, в особенности тогда, когда они считают уроки прошлого автоматически применимыми к настоящему.

В прошлом у Quaker был чрезвычайно успешный опыт развития бренда Gatorade. Генеральный директор Quaker Уильям Смитбург по праву считал его своим самым значительным достижением. Они считали, что маркетинговые ходы, которые превратили Gatorade в мегабренд, вполне применимы и к Snapple. Но это были разные напитки, с различным маркетингом и дистрибуцией. Пытаясь переделать Snapple по образцу Gatorade, руководители Quaker делали ставку на собственное представление о том, как нужно продавать бутилированные безалкогольные напитки, и бездумно игнорировали уникальный опыт приобретенной компании, касавшийся отношений с потребителями, организации каналов распределения и продвижения продукта; по сути дела, Quaker добровольно отказалась от использования того, за что она заплатила немалые деньги.

**История Sony.** В конце 70-х в Sony начали осознавать, что следует расширить поле своей деятельности и перестать ограничиваться только выпуском аппаратуры. Sony приобрела компанию Columbia Pictures и две ее производственные единицы – Columbia и Tri-Star, а также принадлежащую ей фильмотеку. Для управления Columbia привлекли выдающихся деятелей Голливуда – Губера и Питерза. Однако они не прониклись духом компании, и, хотя и делали хорошие фильмы, но очень часто оказывались в убытках. Окончательно их судьба в Columbia

завершилась в ноябре 1994-го, когда Sony объявила о списании 3,2 млрд. долларов; в результате акционерный капитал компании уменьшился почти на 25%.

Чему нас может научить история о том, как Sony купила Columbia Pictures? Да, она вложила в киностудию чудовищное количество средств; и да, она доверила управление студией двум «аборигенам» из Голливуда и практически отказалась от всякого контроля за их деятельностью, и за это ей пришлось дорого заплатить. Sony – тогда, как и сейчас – была прежде всего компанией по производству электронного оборудования. При этом ее руководители считали, что обязательным условием продвижения новых технологий является наличие содержательного компонента, представленного в соответствующем формате.

Безусловно, доступность записей играет большую роль в деле популяризации воспроизводящего оборудования. Тем не менее существует и другая движущая сила, которая хотя и упоминалась некоторыми руководителями Sony, но никогда не принималась в расчет при построении глобальных стратегических планов. Этот существенный фактор, о котором говорил бывший председатель правления Sony Акио Морита, – создание «семьи». Анализируя произошедшее с Betamax, Морита понял, что Matsushita победила потому, что сумела привлечь на свою сторону больше союзников, подорвав тем самым позиции Sony и превратив Betamax в малоупотребимый стандарт.

Руководители Sony считали, что контроль над киностудией станет решением старой проблемы, погубившей Betamax, и поможет компании продвигать новый формат ТВЧ и новый восьмимиллиметровый видеоформат. К несчастью, уроки, которые компания извлекла из своего прошлого, оказались неполными и вводящими в заблуждение. Наличие материалов, записанных в нужном формате, было следствием, а вовсе не причиной рыночного господства.

**Синергия** – увеличение эффективности компании, образовавшейся после слияния более мелких компаний, по сравнению с суммарной эффективностью ее частей до объединения – достигается за счет снижения издержек или увеличения доходов. Первое, что нужно запомнить о синергии, – это то, что добиться ее почти всегда гораздо труднее, чем это кажется на первый взгляд. Чем масштабнее ожидаемый синергетический эффект, тем сложнее стоящая перед компанией задача.

Когда сделка имеет ограниченный синергетический потенциал (скажем, в случае, если у двух компаний частично совпадают направления деятельности или круг потребителей), достигнуть общего полезного результата будет сравнительно просто. Притом, что понятие дисконтированной стоимости является одним из базовых экономических понятий, порой руководители как будто забывают о том, что экономия на издержках, полученная через три года после поглощения, это вовсе не то же самое, что немедленная экономия (подробнее о дисконтировании см. [Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов](#)).

За синергию нужно платить. Реализация синергии – это вовсе не бесплатный процесс. Расходы на структурное сокращение, время, затраченное на координацию усилий различных подразделений, стоимость переподготовки и перераспределения персонала, рост накладных расходов в период осуществления интеграции – на все это требуются дополнительные средства.

Как понять, есть ли смысл в новом приобретении? Поглощение должно иметь место только в том случае, если оно существенным образом способствует реализации общей стратегии компании. Превышает ли стоимость, создаваемая в результате объединения активов, стоимость, уничтожаемую в ходе этого объединения? Каким образом контролирующая компания сможет добиться повышения эффективности, что может привести к уничтожению стоимости и как минимизировать эти затраты?

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

Являются ли слияния и поглощения вашей основной компетенцией? Стратегия слияний и поглощений должна разрабатываться с учетом возможностей компании, специфики ее человеческих ресурсов и общей конкурентной стратегии конкретной организации.

Сделка Quaker по приобретению Snapple – классический пример отсутствия [дью дилидженс](#) или должной осмотрительности. Многие фармакологические гиганты, а также фирмы, работающие в секторе высоких технологий (включая Merck, Intel и Cisco) приобретают небольшие пакеты акций недавно появившихся на рынке компаний, что обеспечивает им осведомленность о потенциале этих предприятий. Поскольку большинство из них являются закрытыми акционерными компаниями и нередко отличаются весьма скромными размерами, они часто выпадают из поля зрения даже самых лучших специалистов по сбору оперативной информации. Подобные вложения или альянсы – это опцион, который можно использовать в момент, когда соответствующая рыночная возможность достигнет критической массы (подробнее о реальных опционах см. [Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов](#), глава 21. Применение теории оценки опционов).

Наши исследования показали, что проблемы с интеграцией слившихся единиц могут возникать из-за того, что у организации отсутствует план действий на период, непосредственно следующий за моментом заключения сделки, из-за межкультурных конфликтов, а также из-за того, что у вновь образовавшейся компании неожиданно выявляются не предусмотренные в прогнозах слабые места.

При совершении слияния необходимо уделять особое внимание своим потребителям, в противном случае они уйдут от вас к конкурентам. Когда в 1998 году Compaq приобрела Digital Equipment, генеральный директор Dell Company Майкл Делл заметил: «Мне кажется, что эти ребята только что преподнесли нам большущий подарок». Dell не преминула воспользоваться этим подарком: пока Compaq занималась интеграцией нового подразделения, Dell сравняла свою долю рынка с рыночной долей конкурента. Неудивительно, что в 2002 году Dell с таким же энтузиазмом откликнулась на известие о слиянии HP и Compaq.

Каждый знает, что основной вопрос, который волнует всех менеджеров и сотрудников приобретаемой компании – «что будет со мной?». Ваш ответ на этот вопрос играет огромную роль в том, какое решение примет каждый из этих людей: останутся они или уйдут, будут сопротивляться изменениям и тормозить процесс или приспособятся к новым условиям и будут принимать активное участие в деятельности объединенной компании.

## Глава 5. По пути ошибок: стратегии, которые заводят в тупик

*Стратегия – это то, что компания делает (или не делает) для реализации своей концепции.*

Есть три вещи, которые нам следует знать о стратегии. Чтобы разработать эффективную стратегию, компания должна ответить на вопросы: «Кому?», «Что?» и «Как?». Кому вы продаете свой продукт? Что вы продаете? Как вы продаете этот продукт?

Стратегия определяет не только то, что вы делаете, но и то, чего вы не делаете. Если вы пытаетесь делать все, то у вас, по большому счету, нет никакой стратегии. Dell не продает фирменный продукт через посредников; Southwest не предлагает салонов первого класса. Часто руководители никак не могут понять, что иногда просто необходимо сказать «нет» (подробнее см. [Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно](#)).

Стратегия должна основываться на реально существующей внутренней компетенции, которая высоко ценится потребителями, готовыми платить за нее деньги, и которую трудно воспроизвести конкурентам. Когда думаешь о катастрофах, погубивших Snow Brand, начинает казаться, что менеджмент компании существовал в отдельном, оторванном от окружающей действительности мире. Руководители завода испытывали постоянно давление, связанное с необходимостью выполнения контрольных экономических показателей. Напряжение достигло такого градуса, что границы между этичным и неэтичным, законным и противозаконным постепенно начали размываться.

Что подскажет менеджеру, работающему в агрессивной бизнес-среде, что он слишком близко подошел к запретной черте? В Snow Brand не нашлось настоящего лидера – руководителя, способного устанавливать не только экономические, но и этические ориентиры и намечающего пути для решения сложных задач, которые ставит перед компанией агрессивная бизнес-среда. Snow Brand не принадлежала к числу компаний, корпоративная культура которых признает за человеком право на ошибку и право на признание своей ошибки. Противоправные действия

имели место на протяжении определенного периода времени, прежде чем они были выявлены. На самом деле они могли бы продолжаться и до сих пор, не случись печально известного массового отравления. Речь шла не об одноразовых нарушениях, но об устойчивой модели поведения, основанной на принципе необязательности выполнения правил.

О многом говорит и реакция компании на сообщения о том, что ее продукт стал причиной отравления. Никакого признания вины, никакого официального расследования, совершенно недопустимое поведение генерального директора, который продемонстрировал полное отсутствие какого-либо раскаяния и сочувствия.

В общем и целом, причины возникновения стратегических ошибок сводятся к двум основным моментам: *неудачный замысел* и *ненадлежащее исполнение*. Неудачный замысел – это не просто негодная, а совершенно ошибочная идея. Она вообще не должна была появиться на свет, но тем не менее появилась – и почти наверняка является результатом искаженного представления о конкурентной среде.

Все это говорит в пользу *гибкости* и *восприимчивости* – двух основных качеств, необходимых для эффективного управления организацией и построения действенной стратегии.

*Стратеги и стратегии*. Приглядитесь повнимательнее к культурным традициям вашей компании и к тем людям, которые стоят у ее руля, – именно здесь находится ключ к пониманию выбранной ею стратегии.

Что нужно помнить о стратегиях и методах конкурентной борьбы:

- Кто такие конкуренты? Это люди из другой компании, которые считают, что могут предложить вашему клиенту более привлекательный продукт, чем тот, что имеется у вас. Вы должны внимательно следить за тем, какие шаги предпринимают конкуренты с целью привлечения ваших потребителей. Чтобы понять стратегию компании, нужно понять человека, который стоит за этой стратегией.
- Считаете ли вы своих конкурентов достойными соперниками? Опасайтесь вируса самоуверенности, который может поразить того, кто добился значительных успехов. Слишком часто компании теряют лидирующие позиции из-за недооценки появляющихся на рынке новичков.
- Обдумывая стратегию, тщательно изучайте все доступные вам сведения о состоянии рынка. Прислушивайтесь к тому, что говорят торговые представители, которые ежедневно общаются с потребителями. Использование разнообразных источников информации мешает компании превратиться в объединение фанатиков, которые отказываются замечать то, что противоречит избранной ими точке зрения.

## Часть II. Причины поражений

Вторая часть посвящена изучению поведенческих моделей, которые демонстрируют руководители потерпевших крушение компаний. Мы выделили четыре деструктивных фактора: неадекватное восприятие действительности; неспособность адаптироваться к этой действительности; неумение наладить четкую работу информационных систем и систем управления; пагубные склонности, присущие руководителям некоторых организаций. Каждая из четырех глав второй части посвящена одному из этих факторов.

### Глава 6. Блестящая реализация ошибочного видения

*Как неправильное восприятие действительности приводит компании на грань катастрофы*

Проанализировав в процессе написания данной книги множество бизнес-катастроф, мы не обнаружили ни одного серьезного провала, который случился бы из-за того, что компания плохо делала то, что нужно. Каждый раз настоящая причина поражению состояла в том, что она делала не то, что нужно. Обычно полномасштабное бизнес-крушение становится неотвратимым в результате сочетания нескольких губительных факторов, и почти всегда одним из таких факторов является неправильное восприятие реального мира.

В ходе нашего исследования мы столкнулись с тремя видами стратегических заблуждений, которые можно обозначить как «универсальный ответ», «погоня за Святым Граалем» и «непоказательный показатель».

Самое соблазнительное из всех стратегических заблуждений – вера в *универсальный ответ*. Когда этот ответ «найден», руководители принимают все свои решения на основании одного-единственного принципа, в котором, по их мнению, и заключается секрет успеха. Большинство универсальных ответов придают излишнее значение какому-либо одному причинному фактору.

В 80-х годах General Motors под руководством Роджера Смита выбрала в качестве универсального ответа робототехнику. Это привело к тому, что компания вложила многие миллиарды долларов в автоматизацию производства, хотя основная проблема GM была связана с несовершенством производственных процессов, а не со сложностями в трудовых отношениях.

*Святой Грааль* на языке бизнеса – это абсолютно недостижимая цель. Одним из самых притягательных Граалей в современной истории бизнеса стало преимущество первого хода. Помните все те лозунги, которые так способствовали активным инвестициям в интернет-проекты? «Не опоздайте отхватить свой кусок!».

*Западня непоказательного показателя*, или неправильный выбор единиц для измерения успеха. Когда руководители придают излишне большое значение второстепенным аспектам делового процесса, они рискуют причинить подвластной им организации серьезный ущерб. Наиболее типичным примером непоказательного показателя может служить доля рынка. Безусловно, во многих случаях рыночная доля является важным индикатором успеха той или иной компании. Однако ее размеры ничего не говорят ни о том, какую стоимость создает организация, ни о том, какую стоимость она получает.

Когда Sony приобрела Columbia Pictures, главным критерием для оценки деятельности киностудии была избрана доля рынка, что отодвинуло на второй план все остальные аспекты кинопроизводства, в том числе и уровень расходов, необходимый для достижения вожаемого результата. В итоге Columbia выпустила на экран ряд фильмов, которые собирали гигантские аудитории, но при этом оставались глубоко убыточными из-за своей небывалой дороговизны. Компания Rubbermaid в качестве такого критерия выбрала количество инноваций.

Руководители высшего ранга, консультанты и ученые беспрестанно говорят об основных компетенциях, управлении знаниями и самообучающихся организациях (подробнее см. [Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](#)). Компании попали под влияние общей тенденции, заключающейся в стремлении создавать интеллектуальные активы, которые чрезвычайно высоко ценятся всеми участниками рыночных отношений. К несчастью, наряду с организациями, добившимися в использовании этой стратегии значительных успехов, есть и целый ряд компаний, которые потерпели на этом поприще довольно болезненное поражение.

Наши изыскания показывают, что неудачники спотыкаются об один из многочисленных подводных камней; и больше всего жертв разбилось о камень, на котором написано «отрицательный перенос». Мы сумели выделить четыре разновидности этой ошибки, из-за которой стратегии, основанные на использовании интеллектуальных активов, не всегда оказываются эффективными. В каждом случае квалифицированные руководители исходили из неверных предположений о том, что способствует, а что не способствует успеху их собственной компании или компании-конкурента, и принимали ошибочные стратегические решения.

В контексте бизнес-отношений *вчерашний ответ* – это картина окружающего мира, которая когда-то соответствовала действительности, но в настоящий момент уже устарела. Притягательность вчерашнего ответа заключается в том, что его эффективность предположительно доказана практикой. Нередко вчерашний ответ маскируется под формулировкой «мы знаем, чего хочет наш клиент». Часто во вчерашний ответ превращаются хорошо спроектированные и качественно изготовленные товары. Когда-то они эффективно удовлетворяли потребности покупателей, но со временем перестали пользоваться спросом.

Существующее у руководителя представление о реальности может оказаться ошибочным не только в результате изменений, которые произошли в окружающем мире, но и по причине того, что компания переместилась в новую сферу деятельности, где *игра ведется по другим правилам*.

*Неверное представление о своих компетенциях* может быть не менее губительным, чем незнание правил игры. Компания принимает решение о том, что необходимо максимально



эффективно использовать свои сильные стороны, но поскольку она заблуждается относительно своих коренных компетенций, она начинает делать вовсе не то, что ей удастся лучше всего.

Во многих случаях парадоксальное поведение компаний объясняется тем, что они существовали в рамках своего тесного, замкнутого мира. Их топ-менеджеры исходили из собственного опыта и основанных на нем представлений о действительности, которые во многом не совпадали с тем, что происходило в большом настоящем мире. *Тесные мирки* нередко населены увлеченными новыми технологиями руководителями, стоящими у руля специализирующихся на технических разработках компаний.

Когда организация начинает работать в новом регионе или стране, она должна не только научиться замечать, что происходит за пределами ее замкнутого мирка, но и понять, что ей, вероятно, придется столкнуться с новой деловой средой, в которой может существовать отличное от ее собственного представление о базовых понятиях бизнеса – таких, как добросовестность или надлежащая заботливость. Компания, которая не учитывает этих различий, отправляется *в чужой монастырь со своим уставом*.

Следующий тип заблуждений, которым подвержены руководители, назовем *жаждой роста*. Когда компанию охватывает жажда роста, она бросает все силы на расширение сферы своего влияния, жертвует ради этого рентабельностью, и не обращает никакого внимания на рост задолженности.

В числе опасных ошибок, мешающих руководителю реалистично оценивать перспективы, – стремление ограничиться общей картиной развития событий. Если человека интересует лишь общая картина, то предложенная им стратегия может казаться совершенно логичной при рассмотрении в глобальном масштабе и терять всякий смысл при переходе на более низкий уровень – уровень ее практического осуществления.

Еще одна ошибка, которая не позволяет организациям прогнозировать возможные изменения, – неправильная оценка конкурентной ситуации. Такую ошибку допускают главным образом руководители, которые убеждены, что компании, бывшие их основными соперниками в прошлом, останутся их основными конкурентами и в будущем. При этом они недостаточно серьезно относятся к новым игрокам, появляющимся на рынке, и не учитывают того, что мелкие конкуренты могут неожиданно превратиться в крупных.

Еще один способ получить искаженное представление о перспективе – воспользоваться статической моделью бизнеса. Топ-менеджеры, которые руководствуются в своей деятельности подобной моделью, ведут себя так, будто ситуация в интересующей их сфере бизнеса не подвержена никаким переменам и завтра она непременно будет такой же, как и вчера. Они не допускают мысли о том, что отрасль, в которой занята их компания, может кардинальным образом измениться и что новые технологии или нормы хозяйствования могут вовсе сделать ее ненужной.

Пять сформулированных нами вопросов помогут вам проверить, насколько реалистично ваша компания оценивает степень изменчивости окружающего мира:

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

## Глава 7. Иллюзия совершенства

*Как руководители отгораживаются от реального мира*



В зомби компанию превращают определенные корпоративные принципы и установки, которые в конечном итоге лишают ее способности здраво оценивать происходящее. Суммарный эффект множества мелких и на первый взгляд неопасных правил оказывается поистине разрушительным. Почти все организации, о которых идет речь в этой книге, получили титул «номер один» в той или иной категории и сделали его неотъемлемой частью собственного представления о самих себе.

Проблема заключается в том, что, когда компания начинает воспринимать самое себя как «номер один», ее поведение меняется. Она перестает уделять должное внимание тем аспектам, которые позволили ей добиться этого почетного звания. Вместо того чтобы стремиться к действительно новым вершинам, компания начинает заботиться о поддержании собственного статуса. Вместо того чтобы слушать собеседника и пытаться извлечь из разговора полезную информацию, работники любого уровня, как правило, делают все, чтобы продемонстрировать свое превосходство.

При этом люди тратят время на достижение операционных показателей, которые большинство специалистов сочли бы чрезмерными или малозначимыми. В результате на свет появляется обособленная, не зависящая ни от каких внешних обстоятельств стратегия. Компания строго придерживается избранного ею курса, не обращая никакого внимания на то, что происходит вокруг. Занимаясь самообманом и убеждая себя в полном отсутствии каких бы то ни было проблем, люди, работающие в такой компании, полностью отгораживаются от реального мира.

Чем большего успеха компания сумела добиться в прошлом, тем труднее ей отказаться от модели, которая обеспечила ей этот успех. А когда наконец всем становится совершенно ясно, что старая модель не работает и в ближайшем будущем работать не будет, компания часто уже не подлежит воскрешению.

Уверенность в собственном превосходстве и преклонение перед собственной миссией приводят к тому, что компания начинает терять связь с реальностью. При этом она, как правило, демонстрирует исключительно *позитивный настрой*. Чем хуже точка зрения компании отражает реальное положение дел, тем более оптимистично ее менеджеры склонны оценивать перспективы родной организации. Если компания бросает все силы на создание позитивного настроения, то очень скоро этот настрой превращается в неконтролируемый фактор.

Значительная часть бизнес-катастроф могла бы не случиться или иметь более скромные масштабы, если бы старшие менеджеры, вместо того чтобы демонстрировать непоколебимо позитивный подход, встали бы на позиции умышленно негативного подхода, просто для того, чтобы посмотреть, не поможет ли это выявить какие-либо дополнительные обстоятельства. Позитивный настрой – это поистине чудесное средство, эффективно помогающее отгородиться от реального мира.

Организации, не имеющие возможности получать жизненно необходимую информацию, так как их торговым представителям приходится сохранять неизменно позитивный настрой в отношении своей компании и ее продуктов. Если организация регулярно отыскивает «стрелочника», то у человека, обнаружившего проблему, не возникает и мысли о том, чтобы рассказать о ней окружающим.

Когда компании фокусируют свое внимание на внутренних показателях, они рискуют заразиться вирусом иррационального перфекционизма. Самым опасным последствием перфекционизма является то, что стремление к совершенству заставляет руководителей ожидать от подчиненных нереально низкого процента неудач. В принципе, рутинные, отработанные операции вполне могут обеспечить минимальный процент неудач, в то время как новаторские проекты требуют более высокой нормы допустимого отклонения.

*Командный дух* – это качество, которое больше других способствует превращению компании в зомби. Наличие достаточно сильного командного духа делает невозможным какое бы то ни было инакомыслие. Если вы не хотите, чтобы ваша компания стала зомби, вам нужно внимательно следить за тем, чтобы в ней не поселилось «чувство глубокого удовлетворения».

Очень полезно, когда каждый из топ-менеджеров лично отвечает за работу с одним или несколькими заказчиками. Очень важно поощрять сотрудников, которые обнаруживают изъяны или потенциальные проблемы в используемых компанией методах и схемах.

Как руководитель высшего ранга может убедить сотрудников более низкого уровня в том, что незначительные неудачи действительно не станут поводом для возможных репрессий? Он должен использовать для этого личный пример: открыто говорить о собственных оплошностях и участвовать в обсуждении того, как избежать таких просчетов в будущем. В организациях, где первые лица подают подчиненным такой пример, сотрудники быстро усваивают, что каждый имеет право на ошибку. Такая терпимость не только делает компанию более открытой для перемен, но и развивает в людях готовность отвечать за свои действия, а не искать себе оправданий.

Когда внутри организации складываются способные к новаторскому мышлению группы, их необходимо сохранять, чтобы их члены могли оказывать друг другу поддержку. Это означает, что не следует разобщать людей, которые имеют особый взгляд на вещи или являются сторонниками какой-либо нетрадиционной стратегии.

## Глава 8. Отслеживая потерянные сигналы

### *Почему компании не действуют в соответствии с полученной информацией*

Важно понять, готовы ли сотрудники, которые с наибольшей вероятностью могут получить предупредительный сигнал, к тому, чтобы опознать по-настоящему важные данные? Могут ли они, например, понять, что угроза, о которой свидетельствует конкретная информация, вполне реальна? Очень часто люди не придают значения обнаруженным фактам из-за того, что никто никогда не давал им понять, что к потенциальной опасности такого рода нужно относиться с полной серьезностью.

Организации часто стремятся внушить своему персоналу уверенность в собственной силе и неуязвимости, и это отчасти становится причиной того, что их работники не могут правильно оценить значение информации, которая свидетельствует о наличии у компании слабых мест. Многие компании не слышат тревожных сигналов из-за отсутствия коммуникативных каналов между людьми, получающими информацию, и людьми, принимающими решения. Даже когда такие каналы существуют, они могут быть слишком иерархическими и недостаточно гибкими для того, чтобы эффективно справляться с передачей срочной информации.

Компании, которая хочет быть уверенной в том, что критическая информация станет поводом для решительных действий, следует разработать систему, позволяющую выделять особо важные факты из общего информационного потока. Любой сотрудник или клиент, столкнувшийся с потенциальной проблемой, должен иметь возможность сообщить о своих наблюдениях непосредственно руководителю высшего ранга.

И здесь возникает вопрос о мотивации. Если сотрудники способны опознать важную информацию и знают, кого нужно поставить о ней в известность, если в компании существуют каналы, по которым эту информацию можно свободно переправить адресату, то надо понять, заинтересованы ли члены организации в том, чтобы сообщить полученные сведения ответственному лицу.

Иногда сотрудники неохотно сообщают о полученной информации из-за боязни насмешек или из-за страха, что их перестанут принимать всерьез, если информация окажется не такой уж важной. Поэтому следует активно поощрять всякого, кто осмеливается «побеспокоить босса» для того, чтобы познакомить его с любой потенциально значимой информацией.

Большие проблемы с передачей критической информации возникают в компаниях, которые поощряют жесткую конкуренцию между своими подразделениями и работающими в них менеджерами. Теории, проповедуемые в школах бизнеса, нужно применять на практике с умом. Доведенные до абсолюта, лишённые всяких пределов и ограничений, даже самые базовые правила менеджмента могут превратиться в источник проблем. Особенно внимательно нужно относиться к разработке системы стимулирования. Так, в Oracle обычные 2% комиссионных в последний день квартала превращались в 12% с каждой продажи, что заставляло сотрудников откладывать заключение сделки или предлагать неоправданные скидки лишь для того, чтобы продажа состоялась именно в этот день.

Генеральный директор Iridium Эдвард Стайано, к примеру, получил огромное количество опционов, которые потеряли бы всякую ценность, если бы он избавил инвесторов от

дополнительных расходов и объявил о закрытии проекта. В то же время стремительный рост цен на акции Iridium приносил Стайано весьма и весьма существенные прибыли. Подобная ситуация может отбить у руководителя всякую охоту к тому, чтобы делиться с кем-либо данными, которые представляют ведомый им проект в невыгодном свете.

Даже при наличии всех слагаемых, необходимых для беспрепятственного продвижения информации, кто-то должен следить за тем, чтобы эти механизмы работали так, как положено. Это значит, что руководители, осуществляющие контроль над тем или иным аспектом бизнеса, не могут ограничиваться лишь изучением поступающих к ним отчетов. Они должны активно искать потенциально важную информацию, которая имеет шанс не попасть в их поле зрения.

Когда речь идет о регулировании потока информации, то избыток контроля может представлять не меньшую опасность, чем его недостаток. Одна из проблем чрезмерного контроля заключается в стремлении ограничить передачу данных рамками стандартных коммуникационных каналов, а все происходящие в компании процессы – рамками стандартных процедур. Однако главной чертой по-настоящему жизненно важной информации является именно ее экстренность и чрезвычайность. Люди редко осознают это, но, когда о компании говорят, что она работает как хорошо смазанный механизм, ей в действительности ставят очень неутешительный диагноз.

Корень многих проблем, связанных с невниманием к жизненно важной информации, лежит в особом отношении, которого удостоиваются те или иные выдающиеся персонажи. Чаще всего вне поля наблюдения и контроля оказываются люди, которые могут похвастаться какими-то впечатляющими достижениями. Руководители обычно считают, что эти лица заслуживают большей свободы действий, поскольку они способны добиться успеха в том, чего не могут сделать их менее талантливые коллеги.

Инвесторам и корпоративным советам, которые считают лучшей рекомендацией проекта репутацию его участников, не следует забывать о том, что авторами самых грандиозных бизнес-катастроф, как правило, являются люди с самым потрясающим послужным списком. Основная причина заключается в том, что, когда эти люди встают во главе крупных проектов, они чаще всего функционируют вне системы сдержек и противовесов, которая используется для контроля за действиями «простых смертных». В подобных случаях сфера действия особого подхода не ограничивается только кабинетом самой незаурядной личности. Менеджеры среднего ранга начинают думать, что при наличии такого великого таланта точность и достоверность деталей – дело само собой разумеющееся.

Организация не использует в своих интересах знания, которыми обогащают ее сами бизнес-катастрофы. Серьезным провалам обычно предшествуют более мелкие неудачи аналогичного характера. Компания, сделавшая выводы о том, как предотвращать подобные неудачи, с большой вероятностью защищает себя от более страшных крушений.

Провалившееся начинание является потенциальным источником ценных интеллектуальных активов. Часто эти активы достаются организации дорогой ценой и представляют собой трудновосполнимые ресурсы. Переноса эти активы в новые или в пережившие катастрофу проекты, компания может использовать их для создания новой стоимости.

Когда мы изучали вопрос о том, почему компании-неудачники упускают из виду важную информацию, мы каждый раз убеждались в том, что имеем дело не с единичной ошибкой или проявлением некомпетентности отдельного сотрудника. Практически во всех без исключения случаях мы сталкивались с частными проявлениями системы.

Искаженное представление о реальности способствует формированию таких подходов, а такие подходы, в свою очередь, помогают сохранять искаженное представление в неприкосновенности. Умонастроения и методики, которые превращают компанию в зомби, поддерживают ошибочное представление о действительности. Они создают все условия для того, чтобы сотрудники закрывали глаза на любую критическую информацию, которая не вписывается в рамки «утвержденной» компанией картины. По существу, эти три составляющие – ошибочное представление о действительности, зомби-характеристики и неспособность замечать предупредительные сигналы и реагировать на них – можно назвать тремя сторонами опасного треугольника, которые тесно взаимосвязаны.

## Глава 9. Семь привычек потрясающе неудачливых людей

### *Личные качества руководителей, ввергающих свои компании в пучину бед и несчастий*

Наше общество не просто терпимо относится к чертам, которые делают руководителей разрушителями; оно поощряет и пропагандирует эти черты.

1. Считать, что ты и твоя компания не зависите от обстоятельств.
2. Полностью отождествлять себя с компанией, теряя способность отличать личные интересы от корпоративных.
3. Не сомневаться в том, что знаешь ответы на все вопросы.
4. Без колебаний освобождаться от всех, кто не проявляет 100%-ного согласия с позицией руководителя. В действительности такая установка не только не является необходимой, но и наносит компании ощутимый вред. Для того чтобы компания успешно осуществляла выбранное видение, вовсе не требуется полного и безоговорочного одобрения этого видения всеми членами организации. Избавляясь от всех сомневающихся и несогласных, глава компании в значительной степени лишает себя шансов на то, чтобы исправлять ошибки по мере их возникновения.
5. Быть неутомимым пропагандистом и имиджмейкером своей компании. Опасность заключается в том, что, упиваясь вниманием и хвалебными песнями прессы, такой руководитель рискует сместить акценты, в результате чего его управленческая деятельность окажется поверхностной и неэффективной. Вместо того чтобы добиваться реальных достижений, он будет довольствоваться созданием видимости реальных достижений. Когда работа над имиджем компании становится для руководителя задачей первостепенной важности, у него возникает соблазн использовать для формирования этого имиджа в том числе и финансовую отчетность.
6. Недооценивать степень серьезности препятствий.
7. Упрямо придерживаться старых подходов, когда-то обеспечивших тебе успех

## Часть III. Уроки

### Глава 10. Предсказывая будущее

#### *Сигналы раннего оповещения*

Мы можем выделить целый ряд признаков, наличие которых должно вызывать серьезную настороженность. Мы приводим перечень вопросов, которые позволяют обнаружить основные тревожные симптомы

#### НЕОПРАВДАНАЯ СЛОЖНОСТЬ

1. Не отличается ли организационная структура компании чрезмерной сложностью и запутанностью?
2. Не выбирает ли компания неоправданно сложные стратегии для решения достаточно простых проблем?
3. Не применяет ли компания нестандартную, непрозрачную или трудную для понимания систему бухгалтерского учета?
4. Не пользуется ли она для описания собственной деятельности замысловатыми или нестандартными терминами?

#### ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ

5. Обладают ли руководители компании достаточными знаниями и опытом для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации при существующих темпах роста?
6. Не упускают ли они из виду какие-нибудь мелкие, но потенциально важные проблемы или детали?
7. Обращают ли они внимание на сигналы, которые предупреждают о возможности возникновения у компании трудностей?
8. Если компании удалось занять лидирующие позиции в своей отрасли или просто добиться значительных успехов, прилагает ли она целенаправленные усилия для того, чтобы сохранить свое превосходство?
9. Не свидетельствуют ли внезапные увольнения высокопоставленных руководителей о существовании скрытых проблем?

## ИЗЪЯНЫ РУКОВОДСТВА

10. Не вызывают ли послушной список или деловые способности первого лица компании сомнений в профессиональной пригодности этого человека?
11. Не тратит ли генеральный директор слишком много средств на реализацию личных планов, которые совсем не обязательно способствуют дальнейшему развитию компании?
12. Не предпринимают ли руководители компании нецелесообразных или сомнительных шагов, которые можно объяснить алчностью и стремлением к наживе?

## БЕЗЗАСТЕНЧИВАЯ РЕКЛАМА

13. Соответствуют ли декларируемые качества нового продукта компании его реальным возможностям?
14. Не могут ли восторги по поводу слияния или поглощения, предпринимаемого компанией, быть совершенно необоснованными?
15. Возможно ли, что блестящие ожидания, касающиеся будущего компании, не имеют под собой достаточных оснований?
16. Есть ли вероятность, что невыполненный контрольный показатель указывает на существование серьезных скрытых проблем?

## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

17. Не проявляют ли генеральный директор и другие старшие руководители чрезмерной напористости и самоуверенности, которые заставляют вас с недоверием относиться к их заявлениям?

Как ни странно, но большой успех тоже можно считать серьезным предупредительным сигналом. Как говорил Макиавелли, «человеку свойственен этот недостаток – не думать о возможном шторме тогда, когда море спокойно» (подробнее см. [Никколо Макиавелли. Государь](#)).

## Глава 11. Как учатся умные руководители

### *Секреты выживания в мире ошибок*

Важно понять, как избежать типичных корпоративных ошибок и какие выводы нужно сделать из ошибок, которых избежать не удалось. Как учатся умные руководители?

Мы никогда не сможем полностью защитить себя от всевозможных ошибок, более того, нам не стоит даже пытаться достичь этого. Почему? – Потому что риск является неотъемлемой частью деловой активности. New York Times Company формулирует один из основных принципов своей деятельности как «идти на риск и предлагать новые решения, сознавая, что иногда это приводит к неудачам». Ошибка – это опыт, который нужно использовать.

Однако объяснимыми и неизбежными являются далеко не все ошибки. Те ошибки, о которых шла речь в этой книге, абсолютно недопустимы. Некоторые ошибки не должны становиться реальностью. Потому, что существует немало переломных моментов, когда своевременное вмешательство может избавить компанию от серьезных проблем.

На поведение любой компании оказывают серьезное влияние два важных фактора: прошлое организации и происходящие перемены. Их сочетание неизбежно приводит к нарушению статус-кво, что создает условия для появления ошибок. Поскольку каждая компания отягощена грузом своего прошлого, практически невозможно вычлнить все ее потенциально слабые места. Вместо этого нужно сделать акцент на создании корпоративной культуры, которая побуждает членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому.

Руководителям, которые обнаружили, что в окружающем мире происходят серьезные изменения, необходимо с особой тщательностью проверить компанию на наличие любого из четырех факторов, способных привести компанию к катастрофе: ошибочные установки руководителя, неадекватное представление о действительности, сбой в обработке поступающей информации и личные недостатки представителей корпоративной верхушки.

Вместо того чтобы ждать от генерального директора, что он будет поражать нас гениальными пророчествами, нам стоит ожидать, что он будет определять основные цели компании и

превратит ее в организацию: энергия, гибкость, корпоративная культура и талант которой позволит ей справляться с неизвестностью.

Занимаясь нашими изысканиями, мы старались понять, какие качества позволяют некоторым организациям вовремя замечать нависшую угрозу и адекватно реагировать на нее, и первое, на что мы обратили внимание, – открытость и восприимчивость. *Открытость* предполагает активное неприятие естественного стремления замалчивать и игнорировать неприятную информацию. Она требует, чтобы в компании существовали определенные стандарты, позволяющие сотрудникам учиться на ошибках.

Лидеры, которые не могут или не хотят поддерживать культуру открытости, создают организации, не способные и не желающие учиться. Вместо того чтобы искать новые решения, такие компании ищут оправдания для старых ошибок. Когда руководители не признают своих ошибок, они посылают остальным членам организации сигнал, который может быть истолкован как «действуйте в том же духе».

Существуют конкретные методы и приемы, которые помогают компании стать самообучающейся организацией. *Плодотворное общение*. Идея состоит в том, чтобы предоставить членам организации максимум возможностей выразить свое мнение, быть услышанными, оказать влияние на ситуацию.

*Анализируйте не только удачный, но и неудачный опыт*. Однако и сами компании, и школы бизнеса, которые готовят кадры для этих компаний, не слишком часто заостряют внимание на том, как важно изучать отрицательный опыт.

*Налаживание информационных потоков* – одна из основных задач любой организации. И самой важной ее частью является распространение опыта, получаемого в ходе анализа допущенных ошибок.

Истории о былых ошибках и дорогой ценой оплаченных уроках играют огромную роль в процессе самообучения организации. Чтобы сделать эти истории элементом обучающего механизма, нужно охотиться за ними, выделять их в потоке повседневной информации и находить способы для их распространения. Лучшие компании включают такие истории в ознакомительные программы для новых сотрудников, в курсы переподготовки. Объявите войну путанице и неразберихе, изучите все цифры и выясните, что происходит с компанией на самом деле.