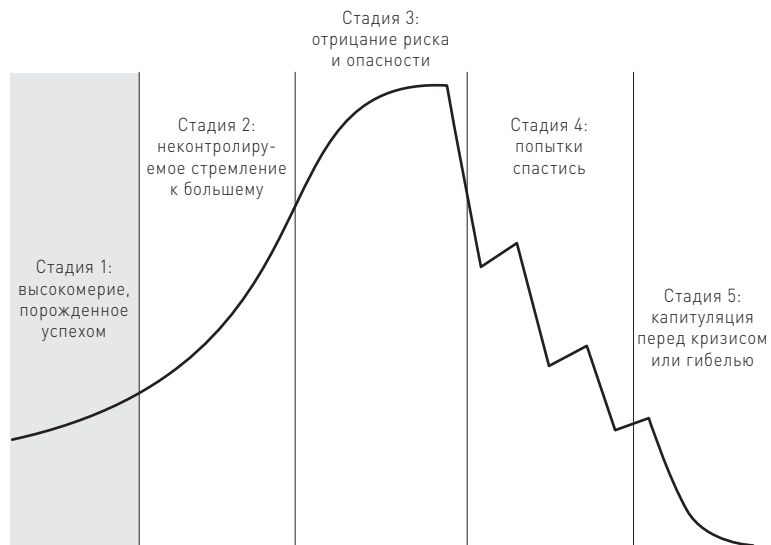


# СТАДИЯ 1: ВЫСОКОМЕРИЕ, ПОРОЖДЕННОЕ УСПЕХОМ



В декабре 1983 г. председатель совета директоров компании Motorola Роберт Гэлвин держал в руках последнюю автомагнитолу, сошедшую с конвейера американского подразделения, — он решил оставить ее на память. И не из сентиментальных побуждений, а скорее как вещественное подтверждение стремления развивать новые технологии в рамках непрерывного процесса творческого самообновления. История Motorola учила Гэлвина, что гораздо лучше снова и снова создавать свое собственное будущее, нежели ждать, когда твой выбор будет предопределен внешними обстоятельствами<sup>16</sup>. Когда в 1929 г. устарели и перестали пользоваться спросом блоки питания для радиоприемников, которые производила не успевшая толком встать на ноги компания Galvin Manufacturing Corporation, Пол Гэлвин (отец Роберта) столкнулся с серьезными финансовыми трудностями. Он отреагировал на них тем, что стал экспериментировать с автомобильным радио, сменил название компании на Motorola и начал получать прибыль. Этот едва не ставший роковым опыт и задал основу формирующейся корпоративной культуры Motorola: в компании убеждены, что прошлые достижения не гарантируют будущего успеха, и почти одержимы стремлением к постоянному развитию и усовершенствованиям. Когда в 1989 г. мы с Джерри Поррасом опрашивали 165 CEO, они назвали Motorola в числе компаний с лучшим «компасом» в мире, и мы включили ее в нашу книгу «Построенные навечно». Среди восемнадцати обладающих перспективным видением

компаний, которые мы изучали в то время, у Motorola были одни из самых высоких оценок в таких разделах, как приверженность ключевым ценностям, готовность экспериментировать, последовательность действий менеджеров и наличие механизмов самосовершенствования. Мы отметили, что Motorola стала пионером системы качества «Шесть сигм» и разработала «технологические дорожные карты» для оценки возможностей, которые могут появиться в течение следующих десяти лет.

Однако к середине 1990-х гг. поразительная череда успехов Motorola, кульминацией которой стал рост выручки с \$5 млрд до \$27 млрд всего за десять лет, послужила причиной сдвига от сдержанности к заносчивости. В 1995 г. руководители Motorola испытывали страшную гордость по поводу готовившихся к выпуску мобильных телефонов StarTAC (тогда это был самый маленький мобильный телефон в мире с изящным дизайном, похожий на морскую раковину, первый в своем роде). Была лишь одна проблема: в StarTAC использовались аналоговые технологии, в то время как сотовые операторы начали требовать цифровых. И как же ответила на это Motorola? По словам Роджера Крокетта, широко освещавшего деятельность компании в журнале BusinessWeek, один из высших руководителей Motorola отмахнулся от цифровой угрозы: «Сорок три миллиона аналоговых пользователей не могут ошибаться»<sup>17</sup>. Затем компания попыталась надавить на сотовых операторов, например на Bell Atlantic. «Если вы хотите получить пользующийся спросом StarTAC, — объясняли им представители

Motorola, — вам нужно выполнять наши установки: доля аппаратов Motorola во всех линейках продуктов должна быть высокой (около 75%), и продвигать их вы должны на отдельных витринах». Разгневанная этим «вы должны», Bell Atlantic заявила, что ни один из производителей не будет диктовать ей, какое количество его продуктов компании следует продавать. Говорят, что руководитель Bell Atlantic задал менеджеру Motorola дерзкий вопрос: «Хотите сказать, что [если мы не согласимся на эту программу], вы откажетесь продавать StarTAC на Манхэттене?» Заносчивость Motorola открыла дорогу конкурентам, и компания утратила позиции производителя сотовых телефонов № 1 в мире, некогда имевшего почти 50%-ную долю рынка, — в 1999 г. ее доля сократилась до 17%<sup>18</sup>. Падение великой компании Motorola началось со стадии 1 — «высокомерие, порожденное успехом».

## САМОНАДЕЯННОЕ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ

Еще в Древней Греции под «высокомерием» понималась чрезмерная гордость, ведущая к гибели героя, иначе его можно определить как возмутительную самонадеянность, приводящую к страданиям невинных (перефразируя известного американского профессора истории античности Джея Руфуса Фирса)<sup>19</sup>. Motorola начала 2001 г. со 147 000 сотрудников, к концу 2003 г. их число сократилось до 88 000 — примерно 60 000 рабочих

мест было ликвидировано<sup>20</sup>. По мере углубления спада начали страдать акционеры компании, поскольку доходность акций с 1995 по 2005 г. была в два раза ниже рыночной<sup>21</sup>.

Во время нашего путешествия по разным стадиям упадка мы столкнемся со множеством форм проявления высокомерия. Оно проявляется в необоснованных рывках в те области, где компания не может стать лучшей. Оно проявляется в стремлении к росту за пределы того, где компания способна обеспечить наивысшее качество. Оно проявляется в энергичных рискованных решениях, принятых невзирая на имеющиеся аргументы против. Оно проявляется в отрицании самой возможности того, что предприятие может подвергнуться риску внешних угроз или внутренней эрозии. Одна из наиболее коварных форм высокомерия — самонадеянное пренебрежение.

В октябре 1995 г. журнал *Forbes* опубликовал панегирик CEO компании *Circuit City*. Под его руководством компания росла более чем на 20% в год, за десять лет ее размер увеличился почти в десять раз. Как сохранить такие темпы роста? Ведь, как заметил *Forbes*, в итоге каждый рынок достигает зрелости и энергичный руководитель «не собирается сидеть и ждать, когда его компанию обойдут конкуренты»<sup>22</sup>. И тогда *Circuit City* создала «новый хит». Ранее компания, опираясь на огромный накопленный опыт продаж подержанных автомобилей, запустила

в пилотном режиме опередивший свое время проект CarMax\*. Теперь же у нее начался «роман» с новым изобретением под названием DivX. Клиент, у которого был специальный DVD-проигрыватель с системой разблокировки дисков, защищенных от просмотра, мог сколь угодно долго держать у себя взятый на прокат DVD, прежде чем проиграет его. Преимущество было налицо: нет нужды возвращать диск в видеосалон раньше, чем появится время его посмотреть<sup>23</sup>.

В конце 1998 г. журналисты Wall Street Transcript взяли интервью у CEO Circuit City. В нем был один примечательный момент — когда руководителя спросили, не пожалеют ли инвесторы о том, что вложились в Circuit City. «[Инвесторы] могут расслабиться по поводу нашей способности управлять бизнесом», — ответил он. А затем счел нужным добавить: «Думаю, некоторые инвесторы полагают... что проекты CarMax и DivX отвлекают наше внимание от основного бизнеса Circuit City. Я бы обратил их внимание... [на] рост нашей выручки в первой половине года на 44%». И заключил: «Компания в отличной форме»<sup>24</sup>.

Совсем скоро Circuit City довелось пройти через все пять стадий упадка. Рентабельность резко снизилась, прибыль на акцию рухнула с 20 до нескольких процентов в середине 1990-х гг. — в конце концов компания впервые более чем за четверть века

---

\* CarMax предложила покупателям выбирать машины различных марок и годов выпуска при помощи компьютерного каталога, чем упростила поиск и сам процесс продажи. Отныне покупатель мог уехать на купленной машине уже через 90 минут. *Прим. ред.*

получила убытки. А 10 ноября 2008 г. Circuit City объявила о начале процедуры банкротства.

Изначально Circuit City совершила скачок «от хорошего к великому». Этот процесс набрал обороты в начале 1970-х гг. под вдохновляющим руководством Алана Вюрцеля. Как в большинстве случаев, восхождение к успеху стало возможным благодаря мощному выплеску накопленной энергии, словно при повороте огромного тяжелого маховика: каждый новый толчок основан на уже проделанной работе, инвестированные в процесс усилия — дни, недели, месяцы и годы труда — создают импульс движения; один оборот, десять, сто, тысяча, миллион. Раскрутив один маховик, можно запускать второй, третий. Но чтобы оставаться успешными в любой области деятельности, приходится продолжать работать с той же интенсивностью, как в первое время, когда вы только начинали раскручивать свой маховик, — и как раз этого-то Circuit City не делала. Упадок компании стал примером самонадеянного пренебрежения, которое возросло по следующему сценарию:

1. Вы успешно раскручиваете маховик бизнеса.
2. Вы приходите к убеждению, что новые возможности скорее поддержат ваш успех, нежели уже запущенный маховик, или потому, что столкнулись с нависшей угрозой, или потому, что считаете эти новые возможности более привлекательными (а возможно, просто заскучали).

3. Вы направляете весь свой творческий потенциал на новый проект и перестаете совершенствовать маховик основного бизнеса так, как если бы от него зависела вся ваша жизнь.
4. Новый проект оттягивает вашу творческую энергию, проваливается или оказывается менее успешным, чем ожидалось.
5. Вы снова переключаете свое внимание на маховик основного бизнеса и обнаруживаете, что он вихляет из стороны в сторону и теряет импульс движения.

Основные виды деятельности, удовлетворяющие фундаментальные потребности людей, — если при этом вы стали в этом лучшими в мире — редко морально устаревают. В нашем исследовании упадка компаний лишь одна из них, Zenith, погибла из-за того, что продолжала фокусироваться на своем основном виде деятельности слишком долго и не смогла противостоять надвигающейся угрозе. Более того, в течение изученного периода в 60% наших парных сравнений успешные компании-аналоги оказывали большее внимание улучшению и развитию своего основного бизнеса, чем компании, оказавшиеся в упадке.

Я отнюдь не хочу сказать, что вам никогда не следует заниматься новыми областями или что Circuit City совершила ошибку, инвестируя в CarMax или DivX. Создание CarMax потребовало впечатляющего творческого озарения: компания изобрела совершенно новую концепцию бизнеса, распространив



на сферу продаж подержанных автомобилей опыт рынка потребительской электроники (привнесла в отрасль, отличавшуюся непрофессионализмом и фрагментарностью, профессиональный подход сетевой розницы)<sup>25</sup>. На самом деле Circuit City лучше было бы сохранить CarMax, нежели продавать проект. Что касается DivX, то, хотя на рынке идея в итоге и провалилась, ее можно считать относительно мелким экспериментом, который просто не сработал, положительным примером принципа «Построенных навечно»: «Пробуйте многое, сохраняйте то, что работает». Главный урок заключается в том, что Circuit City пошла на риск, а затем не вдохнула новую жизнь в свои гипермаркеты электроники с той же страстью и энергией, которые демонстрировала при их создании за два десятка лет до этого. Ирония заключается в том, что одну из главных возможностей продолжать рост и быть успешной компанией давал как раз основной бизнес, и в подтверждение этого достаточно сказать два слова: Best Buy.

В 1981 г. торнадо, обрушившийся на Розвелл, вдребезги разнес торговый зал местного магазина электроники Sound of Music. Покупатели укрылись в глубине помещения, спасаясь от бешеного вихря, осколков стекла и обломков оконных рам. К счастью, склад пострадал не сильно, в результате у владельца магазина Ричарда Шульца остались в наличии коробки со стереосистемами и телевизорами, но не было места, где можно было бы их продавать. И вот этот находчивый предприниматель решил устроить «торнадо-распродажу» прямо на парковке. Весь свой

маркетинговый бюджет он бросил на молниеносную рекламную кампанию в местных средствах массовой информации, в результате чего покупатели, стекавшиеся к его магазину, образовали автомобильную пробку в две мили длиной. Шульц понял, что наткнулся на отличную модель: сумасшедшая реклама, большой выбор товаров различных брендов, которые продаются в спартанских условиях (пусть и не на парковке), и низкие цены. Опираясь на это открытие, он вложил все свои средства в создание гипермаркета электроники и назвал его Best Buy<sup>26</sup>.

С 1982 по 1998 г. Best Buy открыла сорок гипермаркетов (которые в компании называли «магазины концепции I»). В 1989 г. по итогам систематических опросов покупателей Best Buy создала модель магазинов «концепции II», которые заменили культуру продаж, движимых комиссионным вознаграждением, консультативной культурой типа «дай покупателю наилучший ответ»<sup>27</sup>. В 1995 г. компания создала гипермаркеты уже в соответствии с концепцией III, битком набитые товарами — там были информационные киоски с интерактивными экранами, симуляторы автомобильных интерьеров для проверки звуковых систем, места для ознакомительного прослушивания CD, игровые зоны для тестирования видеоигр, — а в 1999 г. перешла к концепции IV, согласно которой магазины изначально проектировались так, чтобы помочь покупателям не запутаться в мириадах новых электронных продуктов, заполонивших рынок. Развитие не останавливалось и в 2002 г., а в 2003 г. в гипермаркетах появились консультанты-компьютерщики из так

называемых «шизоид-команд», помогавшие тем клиентам, которые плохо разбирались в современных технологиях<sup>28</sup>.

Мы почти не нашли подтверждений, что руководители Circuit City всерьез воспринимали Best Buy как угрозу вплоть до конца 1990-х. Хотя если бы Circuit City вкладывала столько же творческой энергии в развитие своей сети гипермаркетов электроники, пытаясь сделать их более привлекательной альтернативой магазинам Best Buy, и обеспечила себе половину роста конкурента с 1970 г. (когда компании сравнялись по выручке) по 2006 г., то она получила бы почти в два раза больше того, что заработала за этот период<sup>29</sup>. Но вместо этого Best Buy обогнала Circuit City больше чем в 2,5 раза и по выручке, и по размеру прибыли на одного работника. Каждый доллар, вложенный в Best Buy в 1995 г., к 2006 г. принес бы в четыре раза больше, чем доллар, инвестированный в Circuit City<sup>30</sup>.

Когда отмахиваются от потенциала, остающегося у маховика основного бизнеса, или, хуже того, пренебрегают им из скуки, переключая свое внимание на следующий «хит» в самонадеянной уверенности, что обретенный успех будет поддерживаться почти автоматически, — это и есть высокомерие. И даже если вы столкнулись с надвигающейся угрозой своему основному бизнесу, она не может служить оправданием тому, чтобы перевести его на «автопилот». Или явно выходите из основного бизнеса, или обновляйте его как одержимые, но никогда не пренебрегайте главным маховиком успеха.

Если вы разрываетесь между стремлением сохранить верность тому, что обеспечило вам успех, и страхом перед тем, что будет дальше, задайте себе два вопроса:

1. Столкнется ли в следующие пять–десять лет ваш основной бизнес с неминуемыми трудностями, вызванными силами, которые находятся вне вашего контроля, сохранится ли у вашей компании возможность оставаться лучшей в мире, и притом на прочной экономической основе?
2. Не прошла ли ваша увлеченность основным бизнесом?

Если на оба вопроса вы ответите «нет», продолжайте толкать этот маховик с тем же воображением и фанатизмом, как делали это в начале пути. (Конечно, также нужно постоянно экспериментировать с новыми идеями — это и механизм стимулирования прогресса, и страховка на случай неопределенного будущего.)

Это не означает прямолинейной репликации без толики воображения. Совсем наоборот: это должно быть бесконечным творческим обновлением, как Best Buy переходила от концепции I к концепции II, затем к концепции III и так далее. Пример — творчество художников. Пикассо, например, никогда не бросал живопись и скульптуру, не превращался в писателя или банковского служащего; он всю жизнь писал картины, но развивался, четко сменяя при этом творческие фазы — от «голубого периода» к кубизму, затем к сюрреализму — *в рамках* своей основной деятельности. Бетховен не «изобретал» себя заново, отказавшись от музыки в пользу поэзии или живописи;

он оставался в первую очередь композитором. И при этом не ограничивался простым переписыванием своей Третьей симфонии девять раз подряд.

### ПУТАЯ «ЧТО» И «ПОЧЕМУ»

Как художник стремится одновременно и не снизить высочайший уровень работ, и сохранить способность творить, великие компании поощряют продуктивное противостояние изменчивости и постоянства. С одной стороны, они придерживаются принципов, благодаря которым изначально добились успеха, с другой стороны, постоянно меняются, модифицируя свои подходы при помощи творческих усовершенствований и разумной адаптации к жизни. Best Buy поняла это лучше Circuit City, продолжая видоизменять свои гипермаркеты, хотя и в соответствии с первоначальной идеей, благодаря которой достигла успеха (покупателям действительно нравится, когда множество товаров различных марок продаются по низким ценам в привычной и располагающей обстановке). Когда компания не в состоянии осознать различие между тактическими средствами и непреходящими принципами своего успеха, ошибочно цепляясь за эти средства, она обрекает себя на неудачу.

В 1957 г., находясь на смертном одре, Джордж Хартфорд позвал своего давнего преданного помощника Ральфа Бергера и дал ему завет: «Заботься о компании»<sup>31</sup>. Братья Хартфорды

(Джон и Джордж) посвятили свои жизни развитию Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), которую получили в наследство от отца. Бергер, которому самому тогда было почти семьдесят лет и который к тому моменту много лет был главным доверенным лицом Хартфорда, торжественно пообещал хранить и защищать его наследие с религиозным рвением. Он примерил на себя властные полномочия братьев Хартфордов, и не только в фигуральном смысле — если верить книге Уильяма Уолша *The Rise and Decline of The Great Atlantic & Pacific Tea Company* («Взлет и падение Great Atlantic & Pacific Tea Company»), Бергер забрал себе часть одежды Джона Хартфорда со словами: «Джон не захотел бы, чтобы его знаменитые серые костюмы отправились на свалку»<sup>32</sup>. Изолированный комфортной должностью главы крупнейшей розничной компании мира, Бергер верил, что «забота о компании» означает консервацию ее процедур и методов работы: даже в 1973 г. кабинет Джона Хартфорда выглядел точно так же, как два десятка лет назад, вплоть до вешалок для одежды, висевших в том же месте платяного шкафа<sup>33</sup>.

В эпоху Бергера высокомерная позиция A&P, которую можно выразить в словах: «Мы будем сохранять все как есть и останемся успешными, потому что — ну, потому что мы — A&P», сделала компанию уязвимой перед новыми форматами магазинов, которые развивали такие ее конкуренты, как Kroeger. Бергер не задал себе фундаментальный вопрос: «Почему A&P добилась успеха?» Дело не в конкретных тактике и стратегии, сработавших в прошлом, а в фундаментальных *причинах* успеха.

Компания сохранила своих стареющих покупателей поколения Великой депрессии, но оказалась крайне невосприимчивой к нуждам нового поколения потребителей. Как остроумно отметил один отраслевой аналитик: «A&P похожа на владельца похоронного бюро, восклицающего каждый раз при виде катафалка: “Вот уходит еще один клиент!”»<sup>34</sup>

Дело здесь не в том, что «они потерпели неудачу, потому что не менялись», — не все так просто. Как мы увидим на более поздних стадиях упадка, компании, меняющиеся постоянно, но без разумной причины, гибнут точно так же, как те, которые не меняются вовсе. В приверженности определенной тактике и стратегии нет изначально ничего плохого (и действительно, у великих компаний можно отметить постоянство в этих вопросах с течением времени), но только если вы понимаете причины выбора этой тактики и стратегии и, следовательно, видите, когда их стоит сохранять, а когда — менять.

Здесь вы можете поинтересоваться: «Как узнать, правильно ли я понимаю причины своего успеха?» Лучшие руководители, действия которых мы изучали, никогда не считали, что окончательно поняли все факторы, обеспечившие их успех. Они чувствовали некоторый иррациональный страх, связанный с тем, что этот успех мог в значительной степени быть вызван везением или стечением обстоятельств. Сравните возможные негативные последствия двух подходов:

**ПОДХОД 1:** предположим, вы недооцениваете свой собственный успех («Нам просто могло повезти, или мы оказались в нужном месте в нужное время, или действовали импульсивно, или отсутствовала серьезная конкуренция») и поэтому непрерывно беспокоитесь о том, как стать сильнее и выбрать правильную позицию к тому моменту, когда удача от вас отвернется. Чем вы рискуете в том случае, если ошибаетесь? Почти ничем: если вы ошибаетесь, то просто благодаря своему рациональному подходу станете намного сильнее.

**ПОДХОД 2:** предположим, вы приписываете успех собственным выдающимся качествам («Мы заслуживаем успеха, потому что мы так хороши, так умны, так изобретательны, так восхитительны!»). Чем вы рискуете, если ошибаетесь? Очень многим: если вы неправы, то будете неприятно удивлены тем, что слишком поздно обнаружите свою уязвимость и окажетесь не подготовленными к испытаниям.

Лучшие корпоративные лидеры из тех, кого мы изучали, словно пытливые ученые, продолжают оставаться студентами в своей области деятельности, неустанно задают вопросы — почему, почему, почему? — и испытывают непреодолимую потребность проникнуть в умы людей, с которыми встречаются. Между человеком знающим («Я все знаю о том, почему это работает, и давайте расскажу об этом вам») и человеком *обучающимся* — фундаментальная разница. «Знающие люди» могут толкнуть компанию на путь упадка двумя способами. Во-первых, они могут начать принимать определенную тактику в качестве догмы («Мы знаем,



что успешны, потому что делаем то-то и то-то, и у нас нет причин сомневаться в этих действиях»), как мы видели в случае с A&P. Во-вторых, они могут переоценить свои силы, переместившись в другую отрасль или раздувшись до таких масштабов, когда факторы, которые изначально привели их к успеху, перестают работать («Мы настолько успешны, что можем замахнуться на большее: большой рост, резкий скачок, новые достижения»), как мы увидим в следующем примере сравнения двух организаций, одна из которых стала крупнейшей компанией Америки, а другая, ее конкурент, прекратила свое существование.

В конце 1950-х гг. у небольшой, никому не известной компании возникла Великая идея: «Дать жителям небольших городов и деревень возможность покупать товары по низким ценам»<sup>35</sup>. Компания поставила на эту идею и быстро создала себе значительное конкурентное преимущество за счет постоянного применения тактики низких цен на все товары, а не только на определенные торговые позиции-приманки<sup>36</sup>. Ее проницательный лидер создал атмосферу подлинного сотрудничества с подчиненными, разработал сложную информационную систему и корпоративную культуру, основанную на результатах, при которой менеджерам магазинов уже к пяти утра понедельника были доступны данные сбалансированной системы показателей по итогам закончившейся недели. Компания не только разорила множество лавочек на главных торговых улицах небольших городов, но и научилась побеждать в прямой конкуренции своего главного соперника, Kmart<sup>37</sup>.

Каждый доллар, инвестированный в ее акции в начале 1970-х, к 1985 г. вырос бы больше чем на 6000%!<sup>38</sup>

Так что же это за компания?

Если вы ответили Wal-Mart, то это версия интересная. Но неверная.

Правильный ответ: Ames Department Stores.

В 1958 г. Ames начала с той же идеи, которая в итоге сделала известной Wal-Mart, причем за четыре года до того, как Сэм Уолтон открыл свой первый магазин<sup>39</sup>. За следующие двадцать лет обе компании разогнались настолько, что, казалось, остановить их невозможно — Wal-Mart росла на Среднем Юге, а Ames — на северо-востоке страны. С 1973 по 1986 г. доходность акций Ames и Wal-Mart была практически идентичной, причем обе компании опережали рынок более чем в девять раз<sup>40</sup>.

Так где же Ames сейчас, в 2008 г., когда я пишу эти строки?

Умерла. Нет ее. И никогда больше не будет. А Wal-Mart жива-здорова и номер один в списке Fortune-500 с выручкой \$379 млрд.

Что произошло? Чем Wal-Mart отличается от Ames?

Ответ во многом лежит в глубокой скромности Сэма Уолтона и его ориентации на обучение. Эти качества иллюстрирует, в частности, такой пример. В конце 1980-х гг. группа бразильских инвесторов приобрела сеть магазинов-дискаунтеров в Южной Америке. После покупки они решили, что им стоило бы побольше узнать о торговле по низким ценам, и направили письма десяти CEO крупнейших американских розничных

сетей с просьбой встретиться с ними и проконсультировать на предмет того, как лучше управлять их новой компанией. Все адресаты писем или проигнорировали просьбу, или ответили отказом, кроме одного — Сэма Уолтона<sup>41</sup>.

Когда бразильцы вышли из самолета в Бентонвилле, к ним подошел приятный седовласый мужчина и спросил: «Могу чем-то помочь?»

— Да, нам нужен Сэм Уолтон.

— Это я, — произнес мужчина. А затем повел гостей к своему пикапу, в котором они разместились вместе с собакой Сэма по кличке Старый Рой.

Следующие несколько дней Уолтон забрасывал бразильцев вопросами об их стране, о розничной торговле в Латинской Америке и так далее — часто при этом он стоял на кухне у раковины и мыл посуду после ужина. И наконец бразильцы поняли, что в первую очередь именно Уолтон — основатель корпорации, которая, вполне вероятно, первой в мире достигнет оборота в триллион долларов, — жаждал научиться чему-нибудь у них, а не они у него.

Успех Wal-Mart тревожил Уолтона. Выручка компании выросла до сотен миллиардов долларов, а его мучил вопрос, как оставить ей в наследство свою целеустремленность и тягу к постижению нового. Отчасти ответом на вопрос о том, как уберечь компанию от высокомерия, стала ее передача в руки такого же пытливого и умеренного СЕО — тихого и скромного Дэвида Гласса. Большинство людей, не имеющих отношения к отрасли

розничной торговли, понятия о нем не имели, и именно к этому Гласс и стремился. От Сэма Уолтона он научился тому, что Wal-Mart существует не для возвеличивания руководителей компании – она существует для покупателей. Гласс страстно верил в главное предназначение Wal-Mart (позволить людям среднего достатка покупать больше тех же самых вещей, которые прежде были доступны лишь более обеспеченным) и в необходимость честно следовать к этой цели. И точно так же, как Уолтон, он без усталости искал пути ее достижения. Он продолжал принимать на работу отличных сотрудников, строить корпоративную культуру и распространять свою деятельность на новые сферы торговли (от продуктов до электроники), при этом придерживаясь принципов, которые сделали когда-то Wal-Mart великой компанией.

Насколько же у Ames все было иначе! В то время как Уолтон обеспечил мягкую передачу власти в руки человека, который вырос в компании, глубоко понимал факторы, обеспечившие Wal-Mart успех, и до кончиков волос являлся воплощением ее культуры, CEO Ames Херб Ойлман сделал своим преемником человека, не имевшего отношения к компании, лидера, обладавшего собственным видением, который серьезно перестроил бизнес<sup>42</sup>. Wal-Mart поощряла почти религиозный фанатизм в отношении своих ключевых ценностей, цели и корпоративной культуры, Ames в погоне за быстрым ростом прыжком достигла стадии 2 «неконтролируемое стремление к большему», которую мы рассмотрим далее.

### ПРИЗНАКИ СТАДИИ 1

В конце описания каждой из первых четырех стадий упадка я делаю короткое обобщение, перечисляя несколько характерных для них признаков. Не все эти признаки проявляются в каждом конкретном случае, и наличие того или иного признака не обязательно означает, что вы имеете дело с упадком, оно лишь говорит о возросшей вероятности того, что вы оказались на соответствующей стадии. Этот список вы можете использовать для самодиагностики. О некоторых из перечисленных в нем признаков почти или совсем ничего не было сказано выше по той простой причине, что они говорят сами за себя.

- **УСПЕХ КАК САМО СОБОЙ РАЗУМЕЮЩЕЕСЯ, ЗАНОСЧИВОСТЬ:** успех воспринимается заслуженным, а не случайным, мимолетным или достигнутым чему-либо вопреки; люди начинают верить, что успех — независимая данность, он не связан с тем, что будет или не будет предпринимать компания.
- **ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ОСНОВНЫМ БИЗНЕСОМ:** отвлекаемые внешними угрозами, рискованными проектами и возможностями, лидеры пренебрегают основным бизнесом и неспособны обновлять его с тем же творческим пылом, который когда-то привел компанию к успеху.
- **«ЧТО» ВМЕСТО «ПОЧЕМУ»:** риторика успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то») подменяет понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему делаем то-то и то-то и при каких условиях это перестанет работать»).

- **ОТКАЗ ОТ ОРИЕНТАЦИИ НА ОБУЧЕНИЕ:** руководители перестают проявлять любопытство и больше не стремятся к обучению — а ведь именно эти черты отличают поистине великих людей, которые независимо от достигнутого ими уровня продолжают учиться так же упорно, как и в самом начале своей карьеры.
- **ПРИУМЕНЬШЕНИЕ РОЛИ ВЕЗЕНИЯ:** вместо того чтобы признать большую роль удачи и благоприятных событий, люди начинают исходить из того, что их успех в основном связан с превосходными качествами компании и ее руководства.