



Пролог

Срок жизни компании

Среди общественных институтов коммерческие корпорации – новички. История их в Западном мире охватывает только 500 лет, ничтожный период человеческой цивилизации. За это время они добились колоссальных успехов в производстве материальных благ. Корпорации были главными средствами обеспечения взрывообразно растущего мирового населения товарами и услугами. В грядущие годы, по мере того, как развивающиеся страны повышают свой уровень жизни, корпорации будут еще более необходимы.

Тем не менее, с точки зрения их потенциала, большинство коммерческих корпораций являются поразительными неудачниками или, в лучшем случае, посредственностями. Они находятся на примитивной стадии эволюции, они развивают и используют только часть своих возможностей. В качестве подтверждения достаточно взглянуть на высокий уровень их смертности. Средний срок жизни транснациональной компании – из Fortune 500 или его эквивалента – составляет от 40 до 50 лет. Эта цифра фигурирует в большинстве обзоров корпоративных рождений и смертей. Добрая треть компаний, перечисленных, например, в Fortune 500 за 1970 год, исчезла к 1983 году – поглощены, слились или разбиты на части.¹ Человеческие



существа научились жить в среднем 75 лет и более, но очень немногие компании достигли этого возраста и преуспевают.

Правда, есть несколько. Например, Stora – ведущий производитель бумаги, целлюлозы и химических веществ; она имела статус акционерной компании со времени своего зарождения, более 700 лет назад, в качестве медной шахты в центральной Швеции. Sumitomo Group ведет свое происхождение от мастерской медного литья, основанной Римоном Согой в 1590 году. Таких примеров вполне достаточно, чтобы заключить, что естественная средняя продолжительность жизни корпорации должна составлять два или три столетия.

Я не видел этой удивительной статистики, пока не проработал как профессиональный менеджер более двух десятилетий. Потребовалось еще десять лет, чтобы усвоить ее смысл в полной мере. Вся моя трудовая биография связана с ведущей англо-голландской мультинациональной компанией – Royal Dutch/Shell. Родившись и получив образование в Голландии, я поступил в Shell сразу после университета. Я занимал должности от бухгалтера до координатора планирования группы (для группы координатор соответствует должности старшего вице-президента), работая на трех континентах в компаниях Shell, чей бизнес простирается от очистки нефти до маркетинга и разведки, от нефти до химикалий и металлов. Как это случается, я – сотрудник Shell во втором поколении, так как мой отец работал в той же компании. Мы имеем 64 года общего трудового стажа. Так что не удивительно, что в течение долгого времени я считал само собой разумеющимся, что большинство компаний (включая Royal Dutch/Shell) просто не могут умереть. Что они естественным образом существуют вечно.

Что ж, это не так. Даже большие, солидные компании, столпы общества, в котором мы живем, похоже, протягивают ненамного дольше, чем примерно 40 лет. Эти компании уже пережили свои первые 10 лет, период высокой корпоративной «детской смертности». В некоторых странах 40% всех вновь создаваемых компаний существуют менее 10 лет. Недавнее исследование Элен де Руж из Stratix Group в Амстердаме свидетельствует, что средняя продолжительность жизни всех фирм, независимо от размера, в Японии и большей части Европы составляет лишь 12,5 лет.² Я не вижу никаких оснований полагать, что ситуация в США существенно лучше.

Подобная статистика наводит уныние. Между столетиями истории



Stora или Sumitomo и средней продолжительностью жизни – будь это 12,5 или 40 лет – существует разрыв, олицетворяющий растроченный потенциал успешных в других отношениях компаний. Ущерб не ограничивается лишь перестановками в реестре Fortune 500; профессиональные судьбы, группы населения и экономики – все терпят ущерб, даже разоряются из-за преждевременной гибели корпораций. Более того, есть что-то неестественное в высоком уровне смертности корпораций; ни один вид живых существ, например, не демонстрирует такого большого разрыва между максимальной продолжительностью жизни и ее средней реализацией. Более того, некоторые другие типы общественных институтов – церкви, армии или университеты – имеют удивительную, по сравнению с корпоративными формами, продолжительность жизни.

Почему тогда так много компаний умирает преждевременно? Существует много предположений о причинах, и эта область несомненно требует гораздо больших исследований. Как бы то ни было, создается впечатление, что корпорации терпят неудачу потому, что преобладающее мышление и язык менеджмента слишком зависят от преобладающего мышления и языка экономики. Иначе говоря: компании умирают потому, что их руководители сосредотачиваются на экономической деятельности по производству товаров и услуг и забывают, что истинная природа их организации – это сообщество людей. Правящие и финансовые круги и бизнес-образование разделяют с ними эту ошибку.

Некоторые компании существуют сотни лет

Это понимание явилось результатом удивительного исследования, проведенного нами в 1983 году, когда я был координатором планирования в Royal Dutch/Shell. Royal Dutch/Shell, базирующаяся в Британии и Нидерландах, входит в тройку крупнейших корпораций мира и включает более 300 компаний более чем в 100 странах мира. Всеми этими компаниями совместно владеют две взаимосвязанные холдинговые компании, одна голландская и одна британская. История Shell Group восходит к 1890-м годам. Ее британские основатели начинали как продавцы масла для ламп на Дальнем Востоке (Shell обязана



своим названием тому обстоятельству, что морские ракушки использовались на Дальнем Востоке в качестве денег), в то время как голландские основатели импортировали керосин с Суматры. С момента их слияния в 1906 году основным бизнесом Shell было производство и сбыт нефти и нефтепродуктов.

Так продолжалось по меньшей мере до 1970-х. Затем, чувствуя давление энергетического кризиса, руководители Shell (наряду с руководителями других нефтяных компаний и фирм в других отраслях) были подхвачены тенденцией диверсификации. Мы занялись металлами, ядерной энергетикой и другими новыми для нас направлениями бизнеса с разной степенью успешности. К началу 1980-х годов в Shell Group всплыли на поверхность серьезные сомнения в разумности такой диверсификации. И все же мы еще не были уверены, что сможем выжить, занимаясь исключительно нашим основным нефтяным и нефтеперерабатывающим бизнесом. Планировалось, что резервов потенциально доступной нам нефти хватит на три или четыре десятилетия, прежде чем они истощатся. Директора Shell не могут избежать дискуссии, а есть ли жизнь после нефти? Какие другие направления бизнеса могли быть приемлемы для Shell? Как мы могли бы подготовиться к переходу на них как на основной бизнес? И каковы были бы последствия такого перехода для компании в целом?

В самом начале 1980-х плановики из моего отдела предприняли исследование с целью узнать, что делают другие компании со своими бизнес-портфелями. Но Ло ван Вахем, тогдашний председатель комитета управляющих директоров (высший совет руководителей Royal Dutch/Shell), указал на то, что компании, которые мы изучали, и близко не соответствуют размерам Shell Group. Размер, когда ваш годовой оборот превышает \$100 млрд, порождает свои собственные проблемы. Примеры были также слишком свежими. Шаги других компаний по диверсификации еще не прошли проверку временем. Некоторые меры Shell по диверсификации, вроде открытия химического бизнеса, проводились уже по меньшей мере 30 лет, но внутри компании до сих пор не было единогласия насчет их ценности.

Ван Вахем добавил, что желательно, чтобы плановики привели примеры больших компаний, которые были бы старше Shell и занимали схожее положение в своих отраслях. Больше всего его интересовали компании, которые успешно пережили какое-то



фундаментальное изменение в окружающем их мире – настолько, что существуют и поныне, сохранив свое корпоративное своеобразие в нетронutom виде.

Это был важный вопрос. Поиск компаний старше Shell означал бы возврат в последнюю четверть XIX века – или дальше, в первые годы Промышленной революции. Десятки тысяч компаний существовали в те дни, в каждом уголке света. Но кто дожил до сегодняшнего дня, сохранив свое корпоративное своеобразие нетронутым?

Некоторые компании существуют только как имя, торговая марка, административное здание или как отголоски славного прошлого. В ходе исследований и размышлений мы начали постепенно составлять список компаний, отвечавших критериям ван Вахена. В Северной Америке были DuPont, Hudson Bay Company, W.R.Grace и Kodak – все старше Shell. Горстка японских компаний вела свою историю с XVII и XVIII столетий, но до сих пор процветала. Это Mitsui, Sumitomo и сеть универмагов Daimaru. Mitsubishi и Suzuki были моложе; они брали начало в XIX веке, вынырнув на волне возможностей, открывшихся после реставрации Мэйджи (1868)*. В этот период фундаментальных перемен в Японии, вызванный первым визитом адмирала Перри в 1853 году, некоторые древние японские компании столкнулись с серьезными трудностями; но Mitsui, Sumitomo и Daimaru выжили, сохранив свое корпоративное самосознание нетронутым.

В современной Европе многие фирмы имеют возраст 200 лет и больше. Фактически в Соединенном Королевстве таких фирм так много, что у них есть собственная торговая ассоциация, Трехсотлетний Клуб**, принимающий в члены компании, чей возраст превышает 300 лет. Однако большинство из них – семейные фирмы, которые не отвечали нашим требованиям к размеру, многие из них до сих пор контролировались основавшими их семейными династиями.

Мы заказали двоим плановиками Shell и двоим профессорам бизнес-школы со стороны исследование вопроса корпоративного долголетия. Мы были поражены малым числом компаний, которые отвечали критерию ван Вахена: быть крупной и старше, чем Shell. В итоге мы нашли только 40 корпораций, из которых 27 изучили

* Восстановление императорского правления.

** Tercentenarians Club.



детально, опираясь на опубликованные досье и научные работы. Мы хотели выяснить, объединяет ли эти компании что-то общее, что могло бы объяснить, почему они так успешно выжили.

В результате нашего исследования обнаружилось четыре общих ключевых фактора:

- *Компании-долгожительницы были чувствительны к окружающей среде.* Зарабатывали ли они деньги на знаниях (таких как технологические новшества DuPont) или на природных ресурсах (таких как доступ Hudson Bay Company к мехам зверей канадских лесов), они оставались в гармонии с окружающим миром. Хотя войны, депрессии, технологии и политические изменения вздымались и опадали, они, похоже, всегда умудрялись держать свои антенны выставленными наружу и настроенными на все, что происходит вокруг. Они делали это невзирая на то, что в прошлом было мало информации, не говоря уже о средствах коммуникации, чтобы дать им глобальную картину делового окружения. Им иногда приходилось полагаться на информацию в пакетах, доставлявшихся через громадные пространства суши и морем. Социальные соображения редко выдвигались на первый план на совещаниях советов компаний. Тем не менее они умели своевременно реагировать на все изменения общества, их окружавшего.
- *Компании-долгожительницы были сплоченными, с сильным самосознанием.* Неважно, насколько они были диверсифицированы, их сотрудники (и даже порой их поставщики) чувствовали, что все они являются частью единого организма. Одна компания, Unilever, сравнивала себя с флотом, где каждый корабль независим, и все же флот сильнее, чем сумма его частей. Это чувство принадлежности к организации и способность идентифицировать себя с ее достижениями легко может быть отброшена как «неустойчивая» или абстрактная черта, подверженная изменениям. Но крепкие связи между сотрудниками были существенны для выживания во времена перемен. Эта сплоченность вокруг идеи «сообщества» означала, что, как правило, руководители выдвигались на



повышение изнутри; они обеспечивали связь поколений и считали себя душеприказчиками старинного предприятия. Каждое поколение руководителей было лишь звеном в длинной цепи. За исключением кризисных ситуаций, высшим приоритетом и заботой руководства было здоровье предприятия в целом.

- *Компании-долгожительницы были терпимы.* Сначала, составляя доклад для Shell, мы назвали этот пункт «децентрализацией». Компании-долгожительницы, как мы указывали, в основном избегали любого централизованного контроля над попытками диверсификации. Позже, обдумывая результаты исследования, я понял, что руководители XVII–XIX столетий никогда бы не употребили слово «децентрализованный»; оно появилось в XX веке. Тогда в каких терминах они обычно рассуждали о политике их собственной компании? В процессе изучения досье я постоянно возвращался к идее «терпимости». Эти компании были особенно терпимы к побочным видам деятельности: ответвлениям, экспериментам и чудачествам, не выходящим за границы связующей их фирмы, что расширяло их понимание возможностей.
- *Компании-долгожительницы были консервативны в финансировании.* Они были бережливы и не рисковали капиталом без причины. Они понимали значение денег в старомодном смысле: полезно иметь свободную наличность в кубышке. Деньги под рукой давали им гибкость и независимость. Они могли использовать возможности, недоступные их конкурентам, не стараясь сначала убедить сторонних кредиторов.

Нам не потребовалось много времени, чтобы заметить факторы, не попавшие в список. Способность приносить акционерам прибыль на вложенный капитал, похоже, не имела ничего общего с долголетием. Прибыльность компании была симптомом корпоративного здоровья, но не предсказателем или причиной его. Разумеется, руководитель долгоживущей компании нуждался во всех бухгалтерских данных, какие он или она могли получить. Но в этих компаниях, похоже, признавали, что эти цифры, даже если они точны, описывают



прошлое. Они не указывают на глубинные причины, которые приведут к ухудшению условий в будущем. Финансовые отчеты General Motors, Philips Electronics и IBM середины 1970-х годов не давали никакого ключа к пониманию трудностей, уготованных этим компаниям в ближайшее десятилетие. Когда проблемы обнажились в бухгалтерском балансе, было слишком поздно предотвращать неприятности.

Продолжительность жизни, похоже, не имеет отношения и к материальным активам компании, конкретной отрасли, в которой она работает, ассортименту товаров или стране ее происхождения. Действительно, 40–50-летняя продолжительность жизни, кажется, характерна и для стран, настолько широко разбросанных, как США, Япония и Европа, и в отраслях, варьирующих от производства до розничной торговли, от финансовых консультаций до сельского хозяйства и энергетики.

В то время мы решили не представлять исследование Shell широкой публике, и оно остается неопубликованным. Причины были связаны с недостатком научной достоверности выводов. Наша выборка в 30 компаний была слишком маленькой. Документация была не всегда полной. И как указал теоретик управления Расселл Акофф, наши четыре ключевых фактора представляли статистическую корреляцию, то есть к нашим результатам следовало относиться с осторожностью. Наконец, авторы исследования заметили во введении: «Анализ, выполненный к настоящему времени, порождает серьезные сомнения: реалистично ли ожидать, что история бизнеса послужит хорошим руководством для будущего бизнеса, имея в виду изменения, случившиеся в течение текущего столетия в бизнес-среде».³

Тем не менее наши выводыИИИ недавно получили подкрепление из респектабельного академического источника. Между 1988 и 1994 годами профессора Стэнфордского университета Джеймс Коллинз и Джерри Поррас попросили 700 директоров компаний в США – больших и маленьких, частных и государственных, промышленных и из сферы услуг – назвать фирмы, вызывающие их наибольшее восхищение. На основании ответов они составили список из 18 компаний, «обладающих видением». Они не намеревались выявлять компании-долгожительницы, но так уж случилось, что большинство выбранных директорами фирм просуществовали 60 лет или дольше.



(Исключениями были Sony и Wall-Mart.) Коллинз и Поррас объединили эти компании в пары с их ключевыми конкурентами (Ford с General Motors, Procter&Gamble с Colgate, Motorola с Zenith и т. д.) и начали высматривать различия. Компании, обладающие видением, придавали меньшее значение максимизации богатства или прибыли акционеров. Точно так же, как и мы, Коллинз и Поррас обнаружили, что вызывающие наибольшее их восхищение компании сочетали чувствительность к окружающей среде с сильным самосознанием: «Компании-провидицы демонстрируют могучую тягу к прогрессу, что позволяет им изменяться и адаптироваться, не компрометируя их заветных главных идеалов».⁴

Мы в Shell не проводили исследование с подобной тщательностью. Тем не менее для меня исследование Shell долгие годы оставалось вершиной. Ненаучным способом мы нашли четыре характеристики, которые, будучи сложены вместе, кажется, давали описание высоко-успешного типа компании, которая могла выживать в течение очень долгих периодов в вечно меняющемся мире потому, что ее руководители хорошо справлялись с управлением переменами.

Определение живой компании

Все это время те же четыре фактора, которые мы выделили в нашем исследовании в Shell, продолжали резонировать в моей душе. Постепенно они начали менять мое представление о действительной природе компаний и о том, что это означает для руководителей всех уровней при управлении этими компаниями. Теперь я вижу эти четыре компонента таким образом:

- *Чувствительность к окружению* представляет способность компании учиться и приспосабливаться.
- *Сплоченность и идентичность*, как теперь ясно, являются аспектами врожденной способности компании создавать общность и собственную индивидуальность.
- *Терпимость* и ее естественное следствие, децентрализация, являются проявлением осведомленности компании о ее окружении: ее способность строить конструктивные отноше-



ния с другими сущностями, внутри и вне себя.

- И теперь я думаю о *консервативном финансировании* как об одном из элементов очень важного корпоративного качества: способности эффективно управлять собственным ростом и эволюцией.

Остается вопрос: почему эти самые характеристики упорно повторяются снова и снова в компаниях, которые сумели пережить других? Я убежден, что четыре характеристики компании-долгожительницы не являются ответом. Они служат стартом для фундаментального исследования природы и успеха коммерческих организаций и их социальной роли.

Не случайно эти четыре базовых компонента составили костяк этой книги. Сведенные вместе, они дают ключ к действительной природе компаний и представляют собой набор организующих принципов поведения руководителя – критически важных аспектов работы любого CEO, желающего, чтобы его компания выжила и преуспевала в течение долгого срока.

Исследование Shell также укрепило концепцию, которую я развивал со студенческих лет: рассматривать компанию как живое существо. Я не одинок в этом. Многие люди естественно думают и говорят о компании, как если бы они говорили об органическом, живом существе со своим собственным разумом и характером. Такое словоупотребление неудивительно. Все компании демонстрируют поведение и определенные характеристики живых существ. Все компании обучаются. Все компании, явно или нет, имеют самосознание, определяющее их сплоченность. Все компании строят отношения с другими существами, и все компании растут и развиваются до самой смерти. Управлять «живой компанией» означает управлять с более или менее последовательным, с более или менее ясным признанием этих фактов корпоративной жизни вместо игнорирования их.

Вероятно, не так уж важно, является ли компания действительно живой в строго биологическом смысле, или «живая компания» – это просто полезная метафора. Как мы увидим на страницах этой книги, отношение к компании как живому существу является первым шагом на пути к увеличению продолжительности ее жизни.

Эта книга – об идее живой компании, ее философском обоснова-



нии, ее применении на практике, и мощи и производительности, которые, кажется, вытекают из ее признания.

Идея живой компании не является лишь предметом семантических или академических дискуссий. Она имеет огромное значение для руководителей. Она означает, что в соответствии с изменениями, происходящими в мире, вам придется постоянно вовлекать людей в непрерывное развитие компании. Степень, в какой люди проявляют заинтересованность, доверяют и отдаются работе, оказывает не только прямое влияние на финансовые результаты, но и самое прямое влияние, большее, чем все другие факторы, на предполагаемую продолжительность жизни компании. Тот факт, что многие руководители игнорируют этот императив, является одной из великих трагедий нашего времени.

Что тогда управление живой компанией означает на повседневном уровне? Путь к ответу начинается с вопроса о назначении корпораций: для чего существуют корпорации?

Финансовые аналитики, держатели акций и многие руководители говорят, что корпорации существуют главным образом для того, чтобы приносить прибыль. Некоторые экономисты предлагают более широкое толкование: компании существуют, чтобы производить продукты и услуги, и следовательно, делать человеческую жизнь более комфортной. «Ориентация на потребителя» и другие модные веяния в менеджменте преобразовали этот императив в идею, что корпорации существуют, чтобы служить потребителям. Политики между тем, кажется, верят, что корпорации существуют, чтобы заботиться об общественном благе— создавать рабочие места и обеспечивать стабильную экономическую платформу для всех заинтересованных сторон общества. Но с точки зрения самой организации, все эти цели вторичны.

Как все организмы, живая компания существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно. Она не живет исключительно для того, чтобы обеспечивать потребителей товарами или чтобы приносить прибыль акционерам; не больше, чем вы, читатель, существуете исключительно ради вашей работы или карьеры. В конце концов, вы тоже живое существо, то есть стремитесь выжить и процветать; работа является только средством для достиже-



ния этой цели. Аналогично, принесение прибыли акционерам и обслуживание потребителей являются средствами достижения подобной цели для IBM, Royal Dutch/Shell, Exxon, Procter&Gamble, General Motors и всех других компаний.

Если действительной целью живой компании является выживание и процветание в обозримом будущем, тогда управленческие приоритеты весьма отличны от ценностей, выдвигаемых на первый план в современной научной литературе по бизнесу. Такая цель также противоречит взглядам, которых придерживаются большинство руководителей и держателей акций. Разумеется, многие модные течения менеджмента резонируют с идеей обучающейся компании – например, концепции «обучающейся организации» и «знания как стратегического актива». Но существуют серьезные сомнения в том, что даже наиболее увлеченные руководители и акционеры полностью изучили побочные действия этих концепций.

Результат: в сегодняшнем все более переменчивом деловом окружении, без приоритетов живой компании, большинство руководителей обнаружат, что их компании не обладают навыками для осуществления того, чего они надеются достичь. С другой стороны, изучение побочных эффектов управления существом с намерением передать его вашим преемникам в лучшем состоянии, чем вы его получили, доставляет глубокую радость. Владельцы фирм – членов лондонского Tercentenarian Club и руководители компаний из исследований Shell обычно преисполнены корпоративной гордости.