

# ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

Таблица 1.1. Компании, вошедшие в исследование

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

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

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

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

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

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

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

Рисунок 1.А  
 Совокупный возврат на инвестиции в \$1,  
 1 января 1926 года – 31 декабря 1990 года

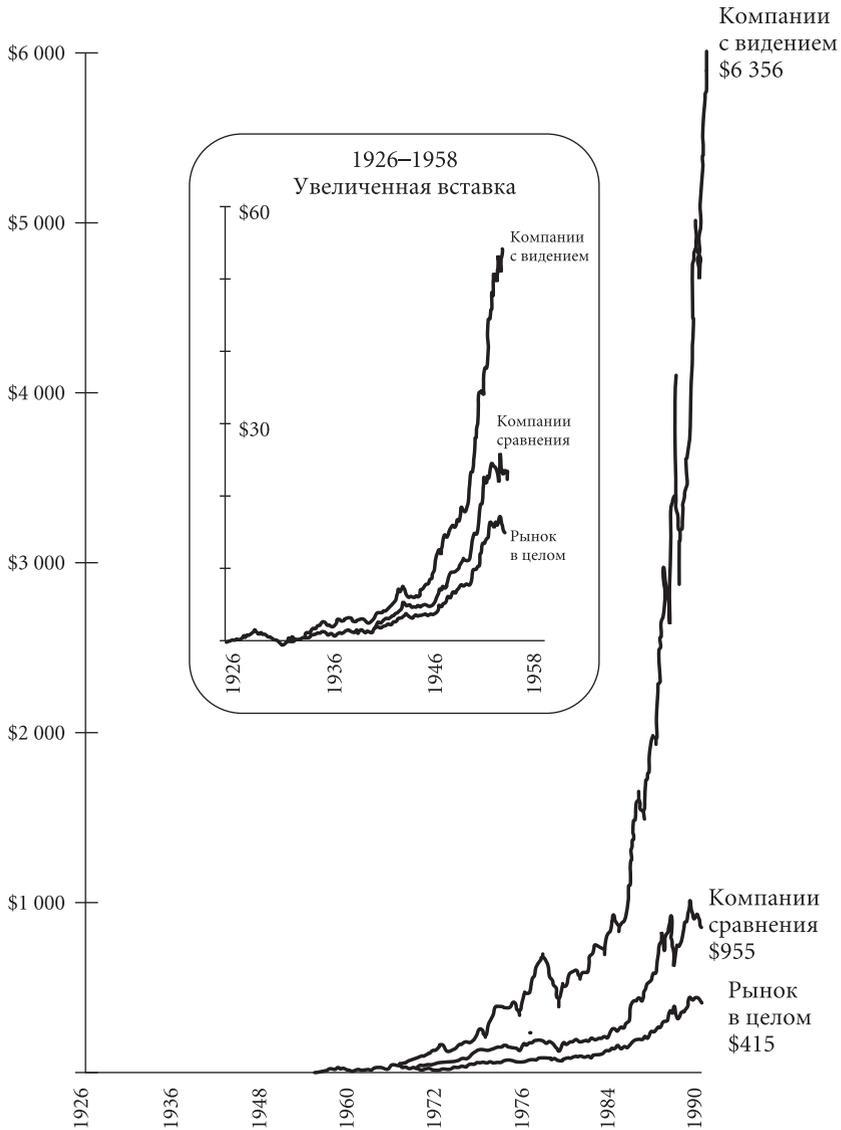
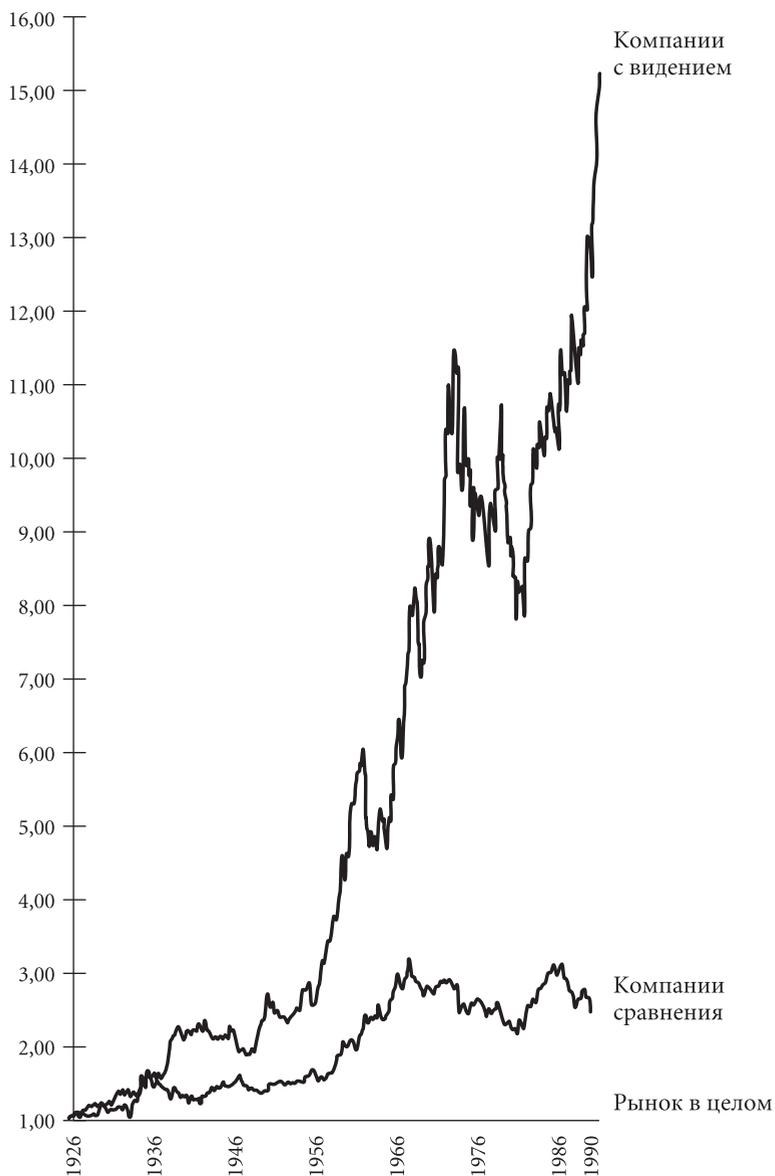


Рисунок 1.Б  
Совокупный возврат на инвестиции,  
нормированный по рынку в целом  
1926–1990



## ДВЕНАДЦАТЬ РАЗВЕНЧАННЫХ МИФОВ

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

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

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

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

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

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

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

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

**Миф 5.** Неизменны только изменения.

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

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

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

---

\* Blue-chip.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ИССЛЕДОВАНИЕ

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

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

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

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

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

этих вещей не в состоянии предопределить столетний корпоративный успех.

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

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

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

## Шаг 1. Какие компании мы будем изучать?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 1.2. Даты основания

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

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

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

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

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

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

### Шаг 3. История и эволюция

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

\* «Гончий Пес».

\*\* Черепашьи.

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

## Шаг 5. Пожиная плоды

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

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

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

## Шаг 6. Проверка и применение на практике

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

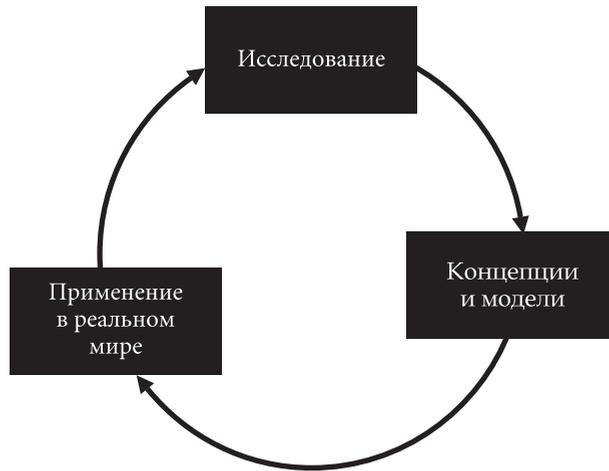
содержащиеся в ней модели и инструменты более чем в 30 компаниях, начиная от совсем юных фирм с оборотом менее \$10 млн до гигантских многомиллиардных корпораций из списка Fortune 500, из разных отраслей, среди которых производство компьютеров, здравоохранение, фармацевтика, биотехнологии, строительство,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

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

## ПУСТЬ ФАКТЫ ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ

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

Рисунок 1.А  
Контур обратной связи



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

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

