

*Том Питерс
Роберт Уотерман-мл.*

В поисках **СОВЕРШЕНСТВА**

*уроки
самых успешных
компаний Америки*



Томас Питерс

**В поисках совершенства.
Уроки самых успешных
компаний Америки**

«Альпина Диджитал»

2004

Питерс Т. Д.

В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Д. Питерс — «Альпина Диджитал», 2004

Книга Томаса Питерса и Роберта Уотермана – классика литературы по менеджменту, ставшая бестселлером во всем мире. Ее идеи определили вектор эволюции практики менеджмента, а с восемью принципами успеха, представленными в книге, знаком почти каждый руководитель крупной западной компании. Их изучают слушатели многих программ МВА, студенты экономических и управленческих специальностей. Книга написана на основе обширного исследования принципов успеха ведущих компаний и дает практические инструменты по построению эффективного бизнеса. По стилю изложения, аргументированности выводов и убедительности примеров она является эталоном качественной и практичной книги по менеджменту.

© Питерс Т. Д., 2004

© Альпина Диджитал, 2004

Содержание

Предисловие к второму изданию	6
Благодарности	7
Особая благодарность	9
Предисловие	10
Введение	11
Часть I	17
Глава 1	17
Критерии успеха	20
Исследование	28
Часть II	33
Глава 2	33
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Томас Питерс, Роберт Уотерман

В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки

Издано при содействии компании «Мегалан»

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайнер обложки *С. Прокофьева*

© Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 2004, 1982

© Перевод. ООО «И.Д. Вильямс», 2005

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина», 2011

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

*** * ***

Джину Уэббу и Лью Янгу, которые вдохновили нас на создание этой книги.

А также Джуди, Робу и Кендаллу, которые стали для нас источником бесконечного вдохновения

Предисловие к второму изданию

После того, как во многих отраслях рост замедлился, а в ряде случаев речь идет хотя бы о восстановлении докризисных объемов продаж, актуальным вопросом для многих предприятий стал вопрос эффективности.

Как достичь большего, оставаясь в рамках ограниченных бюджетов? Как добиться максимальной отдачи от сотрудников? Как большим компаниям быть такими же быстрыми, как и малые, а небольшим компаниям важно найти дополнительные резервы для повышения своей устойчивости.

Большая часть ответов на заданные вопросы находится в плоскости личностной. Ответы на вопросы заключаются в людях и той обстановке, в которой они работают. Во взаимоотношениях внутри коллектива, тех флюидах вокруг компании, которые помогают или мешают привлекать подходящих сотрудников. Иными словами – многие ответы в корпоративной культуре.

Что помогает компаниям быть лучшими? Что помогает быть более совершенными, чем конкуренты, создавать лучшие продукты, привлекать лучших людей и показывать лучшие результаты в бизнесе? Корпоративная культура. Конечно, не только она. Конечно, все связано – качество менеджмента и возможности финансирования проектов и эффективность ежедневной рутинной практики компании. Но культура компании – это связующий элемент. Именно там, где корпоративная культура направлена на создание превосходства, там культурное превосходство компаний выливается в превосходство в бизнесе, его результатах.

Сильная культура, культура победителей присутствует в компаниях, которые считают своей задачей клиентский сервис. Причем вне зависимости от отрасли – будь то производство стали или финансовые услуги. Сильная корпоративная культура диктует высокое качество продукции. И именно акцент на качестве и сервисе – отличие успешных компаний.

Еще один важный момент – уровень успешности определяется тем, насколько эффективен средний сотрудник. Не передовики и не лентяи обеспечивают успех компании, а работа средних сотрудников.

В книге «В поисках совершенства» рассматриваются примеры, рассказывающие о компаниях, сумевших создать сильные культуры и обеспечить лучшую, чем у конкурентов, эффективность и создавших таким образом сильные результаты.

И хотя книга написана некоторое время назад и в ряде случаев ситуация изменилась, я убежден, что она будет полезна всем предпринимателям и руководителям компаний, кто думает о том, как сделать свои компании более сильными и опередить конкурентов.

Виктор Копченков,

директор по маркетингу компании «Мегаплан»

Благодарности

Два человека сделали эту книгу значительно более легкой для восприятия, чем она была бы без их помощи. Это Джон Кокс и Дженнифер Фьютерник. Джон занялся нашими первыми, слишком громоздкими, рукописями, и с его помощью мы преодолели ту пропасть, которая лежит между неуклюжими набросками и чем-то, напоминающим книгу. Кроме того, Джон очень помог нам пережить муки рождения, доводя рукопись до кондиции во время окончательного редактирования. Дженнифер Фьютерник была вторым главным помощником в работе над книгой. Сначала обязанностью Дженнифер была работа с библиотечными ресурсами, уточнение интересующей нас информации. Однако, как выяснилось, Дженнифер обладает необычайно развитым чувством печатного слова. Она не только оказала неоценимую помощь в редактировании и вычитке рукописи, но, что гораздо важнее, неоднократно обращала наше внимание на структурные недостатки текста, утверждения, которые мы не могли подкрепить фактами, и многословие. Дженнифер болела за нашу книгу, как за свою собственную, и посвятила работе над ней невероятное количество времени и энергии.

McKinsey and Company очень любезно поддерживали те усилия, которые мы посвятили исследованию передовых компаний. Многие партнеры помогли «отшлифовать» те умозаключения, к которым мы пришли в результате проведенной работы. Мы хотим выразить некоторым из них особую благодарность. Уоррен Кэннон и Рон Дэниел были теми (когда-то единственными) людьми, которые верили в наш проект с самого начала. Джон Катценбах постоянно нас подбадривал. Алан Кеннеди обеспечивал нам интеллектуальную стимуляцию, а также предоставлял возможность проверить на крепость самые неортодоксальные из наших идей в «условиях реального боя», пока другие болельщики замирали от ужаса. Герб Генцлер из Мюнхена поддерживал наши первые шаги, верил в практическую ценность нашей работы и помогал нам утвердить эту веру в испытаниях на потребителя.

Кроме того, Жюльен Филлипс, Дон Гогел, Джим Беннетт, Джим Балоун, Раджат Гупта, Билл Прайс, Рон Бэнкрофт, Дэвид Мин и Билл Матассони из McKinsey and Company были активными «промоутерами» и редакторами материалов о ведущих компаниях.

Мы особенно остро ощущаем свой интеллектуальный долг по отношению к четырем «светилам» в области эффективности организации. Карл Вик из Корнелльского университета, Джин Уэбб и Хэл Ливитт из Стэнфорда и Герберт Саймон из Университета Карнеги-Меллон десятилетиями обличали шаблонное мышление. Личное знакомство с первыми тремя из них стало для нас источником вдохновения. Нам (как и многим другим) очень помогли могучие идеи профессора Саймона, хотя мы познакомились с ними только через книги.

Самый важный вклад в исследование ведущих компаний внесли наши друзья, которые в них работают. Особо хотелось бы выделить трех из них. Рене Макферсон из компании Dana (а ныне – из Стэнфорда) был для нас неисчерпаемым источником вдохновения. Его послужной список на посту председателя совета директоров компании доказывает, что простой смертный *может* передвигать горы. Джон Янг из компании Hewlett-Packard пожертвовал для нас своим временем и, что еще более важно, оказал существенную поддержку именно тогда, когда мы более всего в ней нуждались, – в самом начале. От Тэйта Элдера из 3М (а ныне – Allied Corporation) мы узнали о новаторстве больше, чем из какого-либо другого источника.

Заметный вклад внесли также Стэн Литтл из компании Boeing, Стэн Абрамсон из компании Westinghouse, Алан Гилберт из компании Emerson, Джим Шапиро и Кен Шталь из компании Xerox, Лерри Смолл и Джек Хейлшорн из Citibank, Джек Уэлч из GE и Бак Роджерс из IBM. Их вера в то, что у нас есть, что сказать, была для нас даже более важной, чем факты, которыми они нас снабжали.

Такой же важной была помощь сотен безымянных участников более чем двухсот групп, которые стали аудиторией наших презентаций. Многие из них рассказывали реальные истории, связанные с деятельностью изучаемых нами компаний, которые – подтверждая или опровергая наши аргументы – помогли сделать наши выкладки более убедительными.

Среди этих безымянных помощников много студентов Стэнфордской школы бизнеса. В нашей книге школам бизнеса изрядно досталось на орехи, однако мы критикуем не студентов, а преподавателей. Студенты очень болеют за качество американского менеджмента. Гери Белло, сотрудник General Motors, студент школы менеджмента Слоуна, даже не осознает, насколько он помог нам сформулировать концепцию «люди как фактор производительности», которую мы рассматриваем в одноименной главе. Его энтузиазм был для нас источником вдохновения.

Доктор Макс Гюнтер и доктор Герман Грабхерр из немецкой компании Siemens также заслуживают особого упоминания. Они заинтересовались нашими первыми изысканиями и активно помогали нам в исследовании. Более того, именно их бесконечные и всегда глубокие вопросы часто помогали нашим идеям выкристаллизоваться.

Такая книга, как наша – это не только результат завершенного проекта и работы исследовательского коллектива. Для нас это квинтэссенция всей нашей жизни. С этой точки зрения Том особенно многим обязан своей матери, Эвелин Питерс, которая привила ему ненасытную любознательность, ставшую мотивирующим фактором этого исследования, и своим первым настоящим учителям, особенно Дику Андерсону, Блейку ван Лееру и Волтеру Миннику. Боб выражает особую признательность своей матери, Вирджинии Уотерман, под влиянием которой сложились его понятия о превосходстве, и своему отцу, Роберту Уотерману, который своим личным примером научил его ценить цельность и инициативу.

Мы кланяемся в знак бесконечной благодарности людям, которым мы посвятили нашу книгу, – Джину, Лью и Джуди. Джин Уэбб из Стэнфорда был неиссякаемым источником поддержки для Тома в течение почти 15 лет. Лью Янг из *Business Week* лично болеет за наши идеи (а в этой книге говорится именно о преданности и заинтересованности). Джуди Уотерман стала первым человеком, который по-настоящему научил Боба важности энтузиазма и «нерационального» подхода к жизни.

Важное значение имел вклад тех людей, которые долгие часы просиживали над редактированием первых версий книги и которые эксплицировали факты, печатали бесконечные копии рукописи и наших выступлений, позже ставших частью книги. Это Дженет Коллиер, Нэнси Кейбл, Нэнси Райнд, Пэтти Булена и Сильвия Остермен. Мы счастливы выразить особую благодарность Кей Дэнн, помощнику по административной работе, которая не только помогала печатать, но, что самое важное, сохраняла спокойствие в гуще лихорадочной, часто хаотической деятельности.

Последнее слово благодарности мы с удовольствием посвящаем Робин Рейнолдс из компании Harper & Row. Она отыскала нас, помогла нам окрепнуть, приходила на помощь, когда мы (часто) в этом нуждались, и хвалила (часто незаслуженно), чтобы ободрить. Спасибо тебе, Робин, за то, что поверила в нас!

Особая благодарность

Мы хотели бы высказать особую благодарность Дэвиду Андерсону, который внес (и все еще вносит) особенно важный вклад в наше исследование передовых компаний. Дэвид, который в то время, когда мы начинали исследование, работал в компании McKinsey, а сейчас взял отпуск, чтобы учиться в Стэнфорде для защиты степени доктора философии, участвовал в проекте с самого начала. Он организовал многие интервью в изучаемых нами корпорациях и лично в них участвовал, а также проводил первый анализ финансового состояния выбранных компаний. Что самое важное, Дэвид посвятил весь свой огромный интеллектуальный потенциал разработке и формулировке многих фундаментальных идей, которые накапливались в течение нескольких лет и вошли в эту книгу. Кроме того, его живые отзывы на возникающие у нас идеи (как в их поддержку, так и против) всегда были серьезным испытанием их адекватности и глубины. Например, Дэвид горячо поддержал идею центральной роли «чемпионов продукции» и того, что мы называли позицией ограниченной автономии. Он также привлек наше внимание к литературе на тему воспринимаемого контроля. Его преданность делу – следствие упорных интеллектуальных поисков ключевых идей – была источником вдохновения и поддержки.

Вдобавок Дэвид часто вел предварительные презентации нашей книги и выступал на них. Наконец, Дэвид был нашим главным помощником в написании десятой главы книги.

Предисловие

Хотелось бы сделать несколько замечаний, которые должны помочь читателю. Мы собрали данные, составившие основу этой книги, и сформулировали их в восьми выводах. Некоторые читатели могут сказать, что наши выводы вполне тривиальны, однако это совсем не так. Во-первых, каждое из этих правил (например, близость к потребителю, люди как фактор производительности) по отдельности может показаться азбучной истиной, однако активное использование этих восьми принципов передовыми компаниями (особенно по сравнению с их менее успешными конкурентами) – явление такое же редкое, как отсутствие смога в Лос-Анджелесе.

Во-вторых, мы рискуем предположить, что третья и четвертая главы могут показаться несколько скучноватыми, потому что они посвящены главным образом теоретическим выкладкам. Конечно, их можно пропустить или прочитать в последнюю очередь, однако мы *настоятельно* рекомендуем читателю по крайней мере бегло их просмотреть, а потом уже решать, стоит ли уделять им более пристальное внимание. Мы настаиваем, потому что восемь принципов успешного управления действуют не просто потому, что «это именно так происходит». Они работают, поскольку в них заложен глубочайший смысл. Передовые компании используют – эксплуатируют, если хотите, – насущные потребности сотен тысяч индивидов, и их успех отражает правильное теоретическое основание, о существовании которого сами компании могут и не догадываться. Более того, нам кажется, что читатель будет приятно удивлен тем, насколько интересна эта фундаментальная теория. Нужно добавить, что она не нова и уже испытывалась на практике; большинство ее положений уже выдержали проверку временем и непониманием. Руководители и авторы литературы по менеджменту по большому счету просто-напросто игнорировали эту теорию.

Нам также хотелось бы упомянуть о том, что большинство передовых корпораций, деятельность которых мы изучали, не являются клиентами консалтинговой компании McKinsey. Она поддержала наш проект и издание книги, однако никак не повлияла на выбор объектов исследования.

Введение

После ужина мы решили остаться в Вашингтоне еще на одну ночь. Дела задержали нас, и мы опоздали на последний удобный рейс. Мы не успели забронировать номер, но недалеко располагался новый отель Four Seasons. (Когда-то мы уже останавливались в нем и остались довольны.) Проходя по вестибюлю, мы думали, сможем ли получить номер без предварительного заказа, и были готовы к холодному приему, который обычно ожидает поздних гостей. К нашему удивлению, консьержка, увидев нас, обратилась к нам по имени и поинтересовалась, как у нас идут дела. Она помнила, как нас зовут! В тот момент мы поняли, почему всего за год отель завоевал репутацию «самого подходящего места» в Вашингтоне и получил четырехзвездочный рейтинг.

Вы скажете – ну и прекрасно, но что же в этом такого особенного? Этот случай произвел на нас такое сильное впечатление, потому что в течение последних нескольких лет мы изучали передовые корпорации, стараясь понять, в чем секрет их успеха. Одна из главных составляющих таких достижений, по нашему мнению, – беспрецедентное трудовое рвение самых, казалось бы, рядовых работников. Столкнувшись не с одним или с двумя, а с множеством подобных случаев, мы были твердо уверены, что за всем этим стоит нечто необычайное. Более того, мы чувствовали полную уверенность в том, что финансовое положение передовых компаний настолько же лучше, чем в других компаниях, насколько выше трудовой энтузиазм их работников.

Нам вспоминаются и другие случаи. Мы были в другом Вашингтоне (в штате Вашингтон) на встрече с группой директоров компании Boeing по поводу нашего исследования. В беседе с ними мы высказали мысль о том, что передовые компании, по-видимому, прилагают все возможные усилия, чтобы вознаграждать и поощрять тех сотрудников, которых мы зовем «чемпионами продукции», – людей, настолько преданных своим идеалам, что они добровольно борются с бюрократами и преодолевают сопротивление системы, чтобы вывести свои товары на рынок. Кто-то из наших собеседников не удержался: «А, эти! Наша проблема в том, что мы никак не можем с ними расправиться!» Тогда Боб Уитингтон, который там присутствовал, рассказал *подлинную* историю того, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета В-47 со стреловидным крылом, прототипа первого коммерческого реактивного авиалайнера – Boeing-707. Он также рассказал *подлинную* историю о том, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета В-52, который, до того как компания смогла продемонстрировать преимущества реактивного двигателя, был оборудован турбинами.

Больше всего в первой истории нас поразила рассказ о том, как несколько американских инженеров приехали в Германию, чтобы поработать с документами в нацистских авиастроительных лабораториях после того, как в страну вошли войска союзников. Они быстро убедились в правильности своих идей о преимуществах стреловидного крыла и, пролетев полмира, вернулись обратно в Сиэтл, чтобы испытать новую форму крыла в аэродинамической трубе. Удивительным открытием стало то, что двигатель лучше размещать не в фюзеляже, а на крыле, чтобы он выдавался вперед. Группа инженеров провела два долгих дня и две бессонные ночи в одном из отелей Дейтона, полностью реконструировав самолет В-52. Инженеры составили предложение объемом в 33 страницы и через 72 часа представили его американским военновоздушным силам (они даже снабдили свое предложение моделью нового самолета, изготовленного лично ими из бальзового дерева и других материалов, купленных за \$15 в магазинчике неподалеку от отеля). Это были вдохновляющие истории о маленьких коллективах, которые прикладывали невероятные усилия, чтобы обеспечить успех своей очень необычной организации. Однако нестандартная модель деятельности корпорации Boeing стала нормой для таких

компаний, как 3М и IBM, – небольшие группы прагматиков, борцов с бюрократией, стали мощными генераторами новых идей.

Еще один пример. Как-то мы зашли в крохотный магазинчик электроники, чтобы купить калькулятор. Знания продавца, его энтузиазм и отношение к нам оказались просто удивительными. Естественно, мы были заинтригованы. Завязался разговор. Как выяснилось, это был не профессиональный продавец, а 20-летний инженер из компании Hewlett-Packard (HP), который хотел из первых рук узнать мнение потребителя о продукции своей фирмы. Мы услышали о том, что компания гордится своей близостью к потребителю, и о том, что обычно молодым руководителям поручают работу, непосредственно связанную с производственным процессом. Подумать только! За прилавком магазина стоит инженер из HP, который обслуживает клиентов, как образцовый продавец!

В какой бы точке земного шара мы ни оказались, от Австралии и Японии до Европы, мы не могли не восхищаться высокими санитарными стандартами и уровнем сервиса в каждой закусочной McDonald's. Одним не нравится их продукция, другим не нравится McDonald's как выражение всемирной экспансии американской культуры, но качество, которого корпорация достигла по сравнению с другими производителями услуг, *действительно* поражает. (Контроль качества в сфере услуг – очень сложная проблема. В отличие от производства товаров, где можно проверить образцы продукции и отбраковать плохие изделия, производство услуг и их потребление происходят в одно и то же время и в одном и том же месте. Здесь необходима гарантия того, что тысячи сотрудников придерживаются одних и тех же высоких стандартов, что все они понимают концепцию качества, которую исповедует их компания, и всемерно воплощают ее на практике.)

Нам вспоминается беседа, которая состоялась прекрасным солнечным днем в лодке на зеркальных водах Женевского озера, задолго до того, как мы начали наше исследование. Один из авторов преподавал в IMEDE (школа бизнеса в Лозанне) и приехал в Женеву навестить старого товарища. Специфика бизнеса была такова, что ему постоянно приходилось быть в разъездах, а бесконечные командировки очень огорчали его супругу. Это стало для него стимулом для создания сети ресторанов McDonald's по всей Швейцарии, благодаря чему он мог работать, не выезжая из страны. А для его жены, которая родилась в Женеве, рестораны McDonald's стали настоящим культурным шоком (шок прошел, как только швейцарцы стали верными поклонниками McDonald's). Наш товарищ поделился своими первыми впечатлениями об этой компании, заметив: «Знаете, что больше всего меня поражает в McDonald's? Ориентация на людей. В течение тех семи лет, пока я работал в компании McKinsey, у нас не было заказчика, который бы так заботился о своих сотрудниках».

Другой приятель рассказал нам, почему, закупая компьютерную систему для больницы, он остановился на компании International Business Machines. «Многие другие компании опережали IBM в техническом отношении, – заметил он. – И это правда, что их программное обеспечение легче использовать. Но только компания IBM приложила усилия для того, чтобы ознакомиться со спецификой нашей работы. Они проводили интервью с руководством и рядовыми работниками. Они говорили с нами на нашем языке, а не на компьютерном жаргоне. Их расценки были выше на 25 %. Однако они дали нам беспрецедентную гарантию качества и сервисного обслуживания. Они даже пошли на то, что заключили договор с местным сталелитейным предприятием – для страховки, в том случае, если наша система выйдет из строя. Их презентации всегда были содержательными, от них исходила вера в успех. Выбирая компанию IBM, мы не колебались, даже несмотря на дефицит бюджета».

Почти каждый день мы слышим легенды о японских компаниях, их уникальной культуре и традиции общих собраний, на которых сотрудники поют корпоративные гимны и скандируют корпоративные лозунги. В Соединенных Штатах все это, как правило, не считается важным, потому что трудно представить подобные «родоплеменные ритуалы» в американских

компаниях. Однако и в Америке есть прецеденты. Для тех, кто этого не видел, трудно вообразить оживление и возбуждение, царящее во время собрания дистрибьюторов, торгующих пластиковой посудой, – сотрудников фирмы Tupperware, которое проводится вечером каждого понедельника. Подобное мероприятие в компании Mary Kay Cosmetics было темой репортажа Морли Сейфер в информационно-аналитической телепрограмме «60 минут». С одной стороны, эти примеры можно было бы не принимать во внимание как исключения, специфичные для сферы торговли. С другой стороны, регулярные пивные вечеринки в компании HP – это обыденное мероприятие, которое проводится во всех отделах компании для того, чтобы помочь людям сблизиться. А когда один из авторов проходил трениговую программу в компании IBM в начале своей карьеры, все слушатели каждое утро начинали с корпоративного гимна и получали такой же (или почти такой же) заряд энтузиазма, как и сотрудники японской компании.

Проводя семинары для клиентов или студентов, мы часто используем пример уникального стиля управления, который сформировался в компании Delta Airlines. Нам приходится много летать, и мы любим рассказывать о той готовности помочь, которую неизменно проявляют работники компании в аэропортах. На презентации один слушатель заявил: «А сейчас я вам расскажу о реальной ситуации в компании Delta». Мы ожидали, что он будет опровергать наши слова, но этот человек стал рассказывать о высочайшем качестве сервиса в компании, и наш пример поблек на фоне его истории. Итак, его жена по какой-то объективной причине вовремя не вылетела тем рейсом, билет на который продавался со скидкой. Когда она собралась лететь другим рейсом, с нее потребовали полную стоимость билета. Она пожаловалась, и тут же вмешался президент компании, который лично вручил ей новый билет.

Любой человек, побывавший в отделе бренд-менеджмента компании Procter & Gamble, искренне верит, что успех компании объясняется скорее необычайной заботой о качестве продукции, чем вошедшей в легенду смелой маркетинговой политикой. Мы очень любим вспоминать одного директора P&G, который вел летние курсы для руководителей при Стэнфордском университете. Раскрасневшийся, он яростно доказывал слушателям, что Procter & Gamble «... все-таки производит лучшую туалетную бумагу на рынке, и только потому, что это туалетная бумага или мыло, совсем не означает, что P&G не делает такую продукцию в сто раз лучше, чем все остальные». (Как и в большинстве ведущих компаний, эти ценности укоренились очень сильно. Компания P&G как-то отказалась заменить один из второстепенных компонентов мыла на более дешевый, несмотря на то что армия отчаянно нуждалась в этой продукции, и это было во время войны – Гражданской войны.)

И еще один пример. В компании Frito-Lay, которая выпускает картофельные чипсы, мы слышали истории – возможно, вымышленные, а может быть, и нет (это не суть важно), – о курьерах, которые выходят на работу и в дождь, и в град, и в снег. Они доставляют не почту. Они привозят чипсы, поддерживая тот самый «99,5 % уровень обслуживания», которым так гордится компания и который служит источником ее беспрецедентного успеха¹.

Это лишь малая толика историй, которые мы могли бы рассказать. В начале нашего исследования нас поразили один факт. По мере того как мы углублялись в изучение ведущих компаний и секретов их успеха, мы все четче осознавали, что каждая компания имеет целую галерею подобных легенд и образов. Мы начали понимать, что эти компании обладают такими же крепкими культурными традициями, как и любая японская организация. И внешние атрибуты культурного превосходства были вполне узнаваемыми, независимо от сферы деятельности компании. Какой бы ни была специализация ведущих компаний, они, по большому счету,

¹ В магазине Frito в городке Мизула, штат Монтана, или Safeway в Окленде, Калифорния, вероятность ежедневной доставки чипсов представителями компании составляет 99,5 %.

постоянно принимали меры, гарантирующие, что все сотрудники примут их культуру – либо не будут работать в компании.

Более того, к нашему удивлению (которое скоро прошло), содержание культуры неизменно ограничивалось всего несколькими темами. Независимо от того, чем занимаются передовые компании – машиностроением, приготовлением гамбургеров или сдачей комнат внаем, – буквально все они де-факто относятся к сфере услуг. Они работают на потребителя. Клиентов не обманывают, подсовывая им некачественные или слишком дорогие изделия. Потребитель получает качественный товар и бесперебойный сервис.

Таким образом, именно качество и сервис становятся обязательными отличительными признаками передовых компаний. Чтобы обеспечить их, требуется, конечно же, сотрудничество всех работников компании, а не только горстки передовиков производства. Самые успешные компании требуют ударного труда от среднестатистического работника. (Бывший председатель совета директоров компании Dana Рене Макферсон говорит, что ни лентяи, ни передовики не делают погоды в компании. Вместо этого он убеждает заботиться о среднем работнике, опекать его и помогать ему высвободить свой потенциал.) Мы назвали это «человеческим фактором производительности». Все компании много говорят об этом, но мало кто переходит от слов к делу.

Наконец, мы поняли, что нам не обязательно посещать Японию, чтобы найти лекарство от корпоративных болячек, которые сковали американскую экономику по рукам и ногам. Есть достаточно крупных американских компаний, успех которых признают все – клиенты, работники, акционеры и общество в целом. Они действуют с неизменным успехом в течение многих лет. Мы просто обращали на их пример слишком мало внимания и не пытались проанализировать, какова теоретическая основа того, что у них получается инстинктивно.

Дебаты по психологии управления долгое время фокусировались на «теории Х» или «теории Y»², повышении разнообразия работы и так называемых кружках качества. Все это не объясняет до конца энтузиазма японских рабочих или сотрудников успешных американских компаний, однако такая теория существует. Психолог Эрнест Беккер, например, предложил важное теоретическое обоснование, которое, однако, игнорируется большинством аналитиков менеджмента. Беккер утверждает, что поведение человека определяется своего рода «дуализмом»: индивид одновременно хочет быть частью коллектива и выделяться среди прочих индивидов. Человеку нужно одновременно быть интегрированным членом «команды победителей» и сохранять личную свободу.

Что касается команды победителей, Беккер замечает: «Общество... это носитель земного героизма. Человек побеждает смерть, находя смысл своего существования... Это страстное желание добиться того, чтобы творение было значимым... Человек боится не столько смерти, сколько смерти *бессмысленной*... Ритуал – метод вливания жизни. Чувство собственной значимости человека создается символически, его взлелеянный нарциссизм подпитывается символами, абстрактной идеей собственной значимости. Естественное желание человека можно питать в мире символов до бесконечности» {1}. Он добавляет: «*Человек создает несвободу (высокую степень подчинения) как плату за собственное бессмертие*». Другими словами, люди охотно вкалывают с девяти до пяти, если только это подчинено в каком-то смысле великой цели. В этом плане компания может создать такой же резонанс, как эксклюзивный клуб или почетное общество.

В то же самое время, однако, каждый из нас хочет выделиться – даже (а может быть, в особенности) в команде победителей. И мы наблюдали, снова и снова, проявления сверхъ-

² Согласно «теории Х» средний человек от природы ленив, нуждается во внешней мотивации и контроле, а согласно «теории Y» средний человек от природы активен, склонен к творчеству, и обязанность руководителя – активизировать его внутреннюю мотивацию, помочь развить свой потенциал. – *Прим. пер.*

естественных усилий, которые намного превышали служебные обязанности, если работнику (цеховому рабочему, офисному клерку) предоставляли малейшую возможность распорядиться собственной судьбой. Проведенный психологами эксперимент подтверждает наши наблюдения {2}. Его участники – взрослые люди – должны были разгадать некоторые сложные головоломки, а также откорректировать текст. Во время выполнения задания ученые время от времени включали запись шумных, раздражающих звуков; точнее, это была «комбинация диалога двух людей, говорящих по-испански; монолога человека, говорившего на армянском языке; работающего ротопринта; калькулятора; пишущей машинки и уличного гама, сливающихся в сплошной неразличимый шум». Участников разделили на две группы. Первой сказали только, что они должны выполнить полученное задание. Другая могла пользоваться кнопкой, выключающей запись шумов (современным аналогом контроля – выключателем). Группа, которая имела возможность использовать кнопку, решила в пять раз больше головоломок и пропустила всего несколько ошибок в предложенном тексте. А сейчас самый интересный момент: «...и один из участников так и не воспользовался выключателем. Простое знание человеком того, что он контролирует ситуацию, – вот что было важно».

Наиболее успешно управляемые компании действуют в соответствии с этими теориями. Например, руководитель отдела продаж численностью в 100 человек арендовал на вечер стадион в Нью-Джерси. После работы сотрудники отдела отправились туда. Когда они выходили на поле один за другим, на электронном табло появлялись их имена. Руководство корпорации, коллеги из других отделов, члены семей и друзья аплодировали им с трибун.

Эта компания – IBM. Одним-единственным мероприятием (завистники поспешили бы объявить его слишком вульгарным, или слишком дорогостоящим, или и тем и другим) компания одновременно вновь утвердила свой статус выдающейся (удовлетворяя потребность индивида быть частью чего-то великого) и подтвердила свою заботу о самовыражении отдельных работников (удовлетворяя потребность индивида выделиться из общей массы). Компании удалось совместить несовместимое. Это именно то, что отличает передовые компании от всех остальных, поскольку они в рабочем порядке решают проблемы, которые представляются неразрешимыми для наших рационально мыслящих друзей-экономистов.

Такие товары, как чипсы компании Frito и стиральные машины фирмы Maytag, должны стать предметами массового потребления. Уровень обслуживания, составляющий 99,5 %, ни о чем не говорит, пока вы не посмотрите на прибыль и не узнаете, какую долю рынка занимают товары компании. Проблема Соединенных Штатов в том, что увлечение американцев формальными методами управления заслоняет от них его содержательную сторону. Американцы предубеждены в пользу количественных и аналитических методов. Да, действительно, можно рассчитать производственные затраты. Но одни только формальные методы не дают никакого представления о ценности трудового энтузиазма, которым горят сотрудники компаний, выпускающих качественные товары, – например, компании Maytag или Caterpillar, или готовность коммивояжера, продающего чипсы Frito-Lay, проехать лишнюю пару миль ради одного-единственного клиента.

Хуже того, использование формальных методов приводит к чрезмерному увлечению рациональностью и неприятию источников новаторства как таковых: иррациональных «чемпионов продукции» в компании 3M, увеличения ассортимента в компании Digital Equipment Corporation, напряженного внутреннего соревнования среди бренд-менеджеров компании P&G. Альфред Слоун успешно ввел совмещение операций в компании General Motors в 1920-х гг.; экстенсивное и целенаправленное совмещение почти столько же времени применялось компанией IBM для стимуляции внутрикорпоративного соревнования. Однако рационально мыслящие руководители редко признают эти источники новаторства даже в наше время. Они не любят совмещения, они любят, чтобы все было разложено по полочкам. Они не любят ошибок, они любят тщательно разработанные планы. Они не любят оставаться в неведении о том,

чем занимаются другие работники, они любят контролировать каждый их шаг. Они раздувают штаты. Между тем такие компании, как Wang Labs и 3М, успевают разработать и вывести на рынок десяток новых видов продукции, на месяцы опережая рационалистов.

Поэтому у нас есть некоторые возражения против традиционных теорий управления. Опыт того, как работают люди, индивидуально и в коллективах, заставляет нас пересмотреть некоторые важные экономические доктрины, имеющие отношение к размерам (эффект от повышения масштаба), точности (ограничений анализа) и возможности достижения выдающихся результатов (особенно, что касается качества) при помощи самых обычных работников.

Результаты изучения передовых компаний вселяют оптимизм. Передаем хорошие новости из Америки: эффективный менеджмент можно найти не только в Японии. И в Соединенных Штатах о работниках заботятся, дают им возможность проявить себя, а также производят качественные товары. Экстенсивное производство уступает место небольшим предприятиям, на которых работают энтузиасты своего дела. Громоздкие научно-исследовательские и опытно-конструкторские отделы заменяются командами «чемпионов продукции». Акценты перемещаются с производственных затрат на качество товаров и услуг. Иерархия и серые фланелевые костюмы уступают место неформальному общению, футболкам и гибкости. Вместо работы по приказу – вклад каждого работника в общее дело.

Даже работа руководителя становится более интересной. Вместо абстрактного теоретизирования в «башне из слоновой кости» руководитель занимается формированием ценностей и вместе с сотрудниками делает все возможное для улучшения продукции своей компании.

В следующих главах мы подробно рассмотрим те вопросы, которые здесь упоминались. Мы объясним, какой смысл вкладывается в слово «успех». Наша книга – это попытка в обобщенном виде представить то, чем занимаются передовые корпорации и чего не хватает остальным компаниям, а также подкрепить практические наблюдения здоровыми социальными и экономическими теориями. И наконец, книга представляет собранный нами фактический материал (аспект, который в литературе по менеджменту часто игнорируется) – конкретные примеры деятельности изучаемых нами компаний.

Часть I

Предыстория

Глава 1

Успешные американские компании

Бельгийский художник-сюрреалист Рене Магритт написал несколько полотен, на которых изображены курительные трубки, и подписал их *Ceci n'est pas une pipe* («Это не трубка»). Изображение вещи – это не сама вещь. Точно так же как организационная схема компании – это не сама компания, а новая стратегия не есть панацея от корпоративных бед. Это всем нам хорошо известно. Тем не менее, когда появляются проблемы, мы начинаем разрабатывать новую стратегию и, как правило, затеваем реорганизацию, которая обычно ограничивается схемой. Вероятность того, что произойдут фундаментальные изменения, ничтожно мала. Некоторое время будет царить хаос – причем хаос, может быть, даже полезный, – однако в конце концов установившаяся культура возьмет свое. Опять начнут функционировать старые, привычные модели.

Интуитивно все мы понимаем, что поддержание жизнедеятельности и адаптивности большой организации не ограничивается разработкой стратегии, внутренних политик, составлением бюджетов, планов и схем. Однако уж очень часто мы действуем так, словно нам это неизвестно. Если мы хотим добиться перемен, то начинаем экспериментировать с новыми стратегиями или меняем структуру организации. А может, пришла пора менять привычный образ действий?

Озабоченность проблемой эффективности управления вообще и проблемой соотношения стратегии, структуры и эффективности управления в частности привела к тому, что в начале 1977 г. авторы настоящей книги собрали две внутренние группы в консалтинговой компании McKinsey & Company. Перед первой стояла задача рассмотреть наши соображения по поводу стратегии. Другая группа должна была заняться принципами эффективности организации. Это была, если хотите, корпоративная версия прикладного исследования. Мы (авторы) стали руководителями проекта по изучению эффективности организации.

Первым нашим шагом, естественно, стало интервьюирование тех руководителей, которые были известны своим мастерством, опытом и мудростью в вопросах создания организации. Мы обнаружили, что эти люди разделяли наше неприятие стереотипного подхода. Всех их стесняли рамки шаблонных структурных решений, и особенно это касалось последнего повального увлечения – сложной матричной модели. Тем не менее они скептически отнеслись к идее использования каких-либо известных методов, считая, что им не под силу справиться с задачей восстановления и переориентации «зубров» бизнеса – компаний с миллиардными бюджетами.

Самые полезные идеи приходили к нам фактически из самых неожиданных источников. Еще в 1962 г. исследователь истории бизнеса Альфред Чандлер написал книгу «Стратегия и структура» (Strategy and Structure), в которой высказал весьма важную мысль о том, что структура определяется стратегией {1}. В 1977 г., когда мы начали работу над проектом, общее мнение было таково, что максима Чандлера претендовала на статус всеобщего закона. Сформулируйте стратегический план, и адекватная организационная структура возникнет сама собой – легко, красиво, просто. Мысль Чандлера, несомненно, была важной, однако тогда было время диверсификации, и смысл наблюдения Чандлера заключался в том, что стратегия широкой диверсификации требует децентрализованной структуры. Форма обусловлена функцией. В период после Второй мировой войны, почти вплоть до 1970 г., применение максимы Чандлера

было достаточным основанием для того, чтобы катализировать (или поддержать) переворот в практике менеджмента, причем переворот нужной направленности.

Однако по мере того как мы углублялись в исследование нашего предмета, мы обнаружили, что стратегия, по-видимому, редко обуславливает уникальные структурные решения. Более того, ключевыми проблемами стратегии были чаще всего проблемы ее реализации и непрерывной адаптации: как выполнить намеченное, как сохранить гибкость. И это в большой мере подразумевало выход за рамки стратегии и обращение к вопросам организации – структуре, людям и т. п. Таким образом, проблема эффективности управления грозила превратиться в замкнутый круг. Нельзя было не признать недостаточность частных усовершенствований при устаревшем образе мышления. Особенно отчетливо это проявилось в 1980-х гг., когда американские управленцы, припертые к стенке очевидными проблемами стагнации, стали поспешно вводить принципы японского менеджмента, игнорируя пропасть между японской и американской культурами – еще более широкую, чем просторы Тихого океана, разделяющего две эти страны.

Нашим следующим шагом было обращение за помощью к ученым. Мы посетили десяток школ бизнеса в Соединенных Штатах и в Европе (в Японии ничего подобного не существует). Как оказалось, ученые испытывали трудности того же рода, поэтому можно сказать, что мы очень удачно выбрали время. Теория управления находится в состоянии обновления – она утратила логическую упорядоченность, но движется к новой парадигме; некоторые – немногие – ученые продолжают писать о структуре, в частности о последнем, самом модном ее варианте – матричной форме. Однако страсти кипят преимущественно вокруг другой концепции. Она вытекает из весьма необычной идеи об ограниченной способности ответственных лиц перерабатывать информацию и принимать такие решения, которые мы привычно называем «рациональными», и еще более низкой вероятности того, что большие организации автоматически воплотят в жизнь сложные стратегические планы рационалистов.

Идеи, которыми пользуются современные исследователи, не новы. Они были высказаны в конце 1930-х гг. гарвардскими учеными Элтоном Мейо и Честером Барнардом. Каждый по своему, они критиковали взгляды Макса Вебера о бюрократической (иерархической) форме организации и вытекающее из трудов Фредерика Тейлора мнение о том, что менеджмент можно сделать точной наукой. Вебер освистал харизматическое лидерство и пел панегирики иерархии, утверждая, что ее безличная, регулируемая четкими правилами форма была единственным средством обеспечения жизнеспособности организации. Тейлор – «отец» подхода «времени и движения» к проблеме эффективности организации: если вам удастся разделить работу на достаточно изолированные, полностью запрограммированные сегменты, а затем найти действительно оптимальный способ синтеза этих сегментов – ну, тогда деятельность вашей организации будет действительно высокоэффективной. (Тейлор разбивал действия рабочих на отдельные движения и замерял время их выполнения; позже он анализировал их, чтобы добиться максимальной производительности.)

Элтон Мейо, который вначале был искренним приверженцем ортодоксальной рациональности, в конце концов фактически стал критиком многих положений этой школы. В заводских цехах компании Western Electric's Hawthorne он попытался продемонстрировать непосредственное и благотворное влияние улучшения условий труда на производительность [2]. Мейо увеличил мощность освещения рабочих мест. Как он и предполагал, производительность труда повысилась. Затем, когда эксперимент закончился, мощность освещения опять снизили. Производительность труда снова возросла! Самый важный для нас вывод, который вытекает из последовавших за этим экспериментом исследований, заключается в том, что не условия труда как таковые, а именно внимание к работникам организации выступает решающим фактором повышения производительности. К этому положению мы неоднократно будем возвращаться в последующих главах. (Как заметил один наш знакомый, многие из самых успешных органи-

заций, по-видимому, свели весь процесс управления к простому генерированию «непрерывно повторяющегося хоторнского эффекта»³.) Это не вписывается в рациональную парадигму.

Честер Барнард, выступая с позиции высшего руководства (он был президентом филиала компании Bell в Нью-Джерси), утверждал, что роль лидера заключается в управлении социальными силами организации, формировании и направлении ценностей. Он описал успешных руководителей как создателей ценностей, заботящихся о неформальном социальном состоянии организации {3}. Барнард противопоставляет их тем руководителям, которые манипулируют формальными средствами и поощрениями, а также имеют дело лишь с более узкой задачей достижения кратковременной эффективности.

Концепция Барнарда, хотя и была быстро подхвачена Гербертом Саймоном (который впоследствии был удостоен Нобелевской премии), в целом оставалась невостребованной в течение тех 30 лет, пока самой главной для менеджмента оставалась структура, характерная для послевоенного экономического подъема, – насущный вопрос той эпохи.

Однако позже, когда первая волна структурной децентрализации выявила свою собственную несостоятельность как панацеи, а преемник этой теории, матричная структура, так и не смогла оправиться от болезней, вызванных ее чрезмерной сложностью, идеи Барнарда и Саймона стали катализатором «новой волны» в менеджменте. Что касается теории, то здесь образцами для подражания стали Карл Вик из Корнелльского университета и экономист Джеймс Марч из Стэнфорда, для которых рациональная модель была чем-то вроде кровного врага.

Вик считает, что организации обучаются и адаптируются очень и очень медленно. Они уделяют чересчур много внимания привычным внутренним ориентирам уже после того, как те полностью утрачивают свою практическую ценность. Важные стратегические посылки управления (например, выбор между жестким контролем бизнеса и риском) погребены под слоем мелких деталей системы и рутинных практик, происхождение которых уже давным-давно забыто. Знакомый рассказал нам об одном случае из своей карьеры, который стал для нас самым убедительным доводом в пользу вышесказанного. Этому человеку – начинающему банковскому клерку – объясняли, в чем состоят его обязанности. Одна из операций включала сортировку перфокарт. Женщина, инструктировавшая нашего друга, проделала это с ловкостью фокусника-иллюзиониста. «Вжжж» – в мгновение ока перфокарты были рассортированы и аккуратно сложены в стопки. Наш знакомый был в восторге.

– Как давно вы этим занимаетесь? – спросил он.

– Почти десять лет, – ответила женщина.

– А для чего, – спросил он, горя желанием научиться, – для чего нужна эта операция?

– По правде сказать, я и сама толком не знаю. – «Вжжж», и еще одна кipa перфокарт рассортирована.

Вик полагает, что этот недостаток гибкости обусловлен механистическими представлениями об организациях, к которым мы привыкли. Он пишет, например: «Постоянное применение армейской метафоры приводит к тому, что люди перестают замечать организацию другого типа, которая ценит скорее импровизацию, чем прогнозирование, фокусируется скорее на возможностях, чем на препонах, открывает новые методы, вместо того чтобы отстаивать старые, ценит споры выше, чем безмятежность, и поощряет сомнение и отрицание, а не веру».

Марч идет еще дальше Вика {4}. В качестве модели организации он предложил метафору мусорной корзины (и в этом была только доля шутки). Марч представляет процесс обучения и принятия решения организациями в виде потоков проблем, решений, участников и альтернатив, взаимодействие которых, почти случайное, определяет будущее компаний. Рассуждения

³ Эффект Хоторна, или хоторнский эффект (по названию города Хоторн, где проводилось исследование) заключается в том, что новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. – *Прим. ред.*

Марча о крупных организациях перекликаются с шутливым пророчеством президента Трумэна о проблемах, ожидающих его преемника. Ричард Нейштадт⁴ вспоминает: «Он будет сидеть здесь, – говорил Трумэн (постукивая для большей выразительности по своему письменному столу), – и он будет говорить: “Делайте то! Делайте это!” Но ничего не произойдет. Бедный Айк – это будет совсем не то, что в армии. Ему придется несладко» {5}.

Недавно и другие исследователи стали накапливать материалы, подтверждающие эти неортодоксальные взгляды. Генри Минцберг, профессор менеджмента из канадского университета Макгилла, провел одно из самых скрупулезных исследований того, как успешные руководители распоряжаются временем {6}. Они вовсе не занимаются тем, что регулярно отводят много часов для планирования, организации, мотивации и контроля, как считает большинство авторитетных источников. Наоборот, их время распределяется таким образом, что на одну проблему уходит в среднем *девять минут*. Изучая процесс принятия стратегических решений, британский исследователь, классик менеджмента Эндрю Петтигрю был поражен инертностью организаций {7}. Он доказал, что компании в течение десятилетия могут придерживаться откровенно ошибочных взглядов на положение вещей, невзирая на неоспоримые доказательства того, что ситуация уже изменилась и что им также необходимо меняться. (Множество примеров, иллюстрирующих утверждение Петтигрю, можно найти в деятельности некоторых отраслей американской экономики, которые подверглись дерегулированию, – авиа- и автоперевозки, банковское дело, телекоммуникации).

Среди людей, с которыми мы общались в начале нашего исследования, были руководители из успешных компаний с солидным стажем: IBM, 3M, Procter & Gamble, Delta Airlines. По мере того как мы анализировали новые принципы мышления в менеджменте, мы понимали, что неуловимые тонкости, о которых нам рассказывали эти руководители, соответствовали скорее взглядам Вика и Марча, а не концепциям Тейлора и Чандлера. С нами говорили о культуре организаций, о семейной атмосфере в компании, о том, что чем меньше коллектив, тем эффективнее он работает, о том, что простота эффективнее сложной структуры, о неразберихе и энтузиазме, которые ассоциируются с разработкой качественных товаров. Другими словами, мы открыли то, что само собой разумеется: человеческий фактор не утратил своего значения. Руководители успешных компаний, с которыми мы общались, создавали организации, учитывающие ограничения своих сотрудников (например, скорость обработки информации и ее объем), а также их сильные стороны (например, энергию, порождаемую преданностью своему делу и энтузиазмом).

Критерии успеха

В течение первых двух лет мы работали в основном над задачей расширения арсенала диагностических и коррективных методов за рамками традиционных моделей решения проблем в бизнесе, которые в то время ограничивались стратегией и структурой.

Действительно, многие наши знакомые, не задействованные в целевых группах, считали, что нам следует по-новому взглянуть на роль структуры в процессе организации. Если в 1950-х и 1960-х гг. царила децентрализация, говорили они, а так называемая матрица стала модной, но неэффективной структурой 1970-х, то какой тогда будет основная структурная модель 1980-х? Однако мы решили действовать в ином направлении. Какими бы важными ни были проблемы структурной организации, решили мы, они являются лишь малой частью всеобщей проблемы эффективности управления. Когда мы слышим, например, словосочетание «процесс организации», невольно возникает вопрос: «Организации чего, с какой целью?» Для крупных корпораций, изучением которых мы занимались, ответ почти неизменно заключался в создании

⁴ Советник трех американских президентов, в том числе Трумэна. – *Прим. пер.*

важных корпоративных возможностей – стимулировать новаторство, наладить успешный маркетинг, добиться стабильного улучшения трудовых отношений или же сформировать какие-либо другие навыки, которые в текущий момент отсутствовали.

Прекрасный тому пример – McDonald's. То, что эта успешная на внутреннем рынке Соединенных Штатов корпорация добилась успеха за рубежом, подразумевает больше, чем создание международных филиалов. Это подразумевает, например, что пришлось изменить представление немецкого потребителя о том, что такое гамбургер. А компании Boeing, например, чтобы меньше зависеть от государственного заказа, пришлось сформировать навык реализации своей продукции на открытом рынке – подвиг, который не под силу большинству конкурентов корпорации. Такое формирование навыков, приобретение новых компетенций, отказ от старых привычек, достижение профессионализма в какой-либо новой для корпоративной культуры сфере дается нелегко. И, вне всякого сомнения, выходит далеко за рамки структуры.

Таким образом, нам следовало двигаться именно в этом направлении, а не развивать новые идеи о структуре. Хорошую наводку нам дал Флетчер Байрем, председатель правления и исполнительный директор компании Corper: «Я думаю, что негибкая организационная структура, согласно которой предполагается, что каждый сотрудник, занимающий данную должность, будет работать точно так же, как и его предшественник, – это абсурд. Такого не будет. Поэтому организация должна приспосабливаться к тому факту, что на это место пришел новый человек» {8}. Не бывает успешных структурных решений без учета человеческого фактора, и наоборот. Мы пошли дальше, и наше исследование показало, что любой разумный подход к организационному процессу должен включать по меньшей мере семь переменных, которые следует рассматривать как независимые: структуру, стратегию, людей, стиль управления, системы и процедуры, руководящие принципы и общие ценности (т. е. культуру), а также имеющиеся и желаемые корпоративные возможности или навыки. Мы придали этой идее более четкую формулировку и разработали то, что сейчас называется моделью 7S McKinsey (рис. 1.1). Немного попытев, мы сделали так, чтобы все семь переменных начинались с буквы «с», а также придумали структуру модели. Психолог Энтони Атос из Гарвардской школы бизнеса посоветовал нам сделать это именно таким образом, объяснив, что аллитерация облегчит восприятие и запоминание наших выкладок.

Несмотря на наше первоначальное скептическое отношение к аллитерации, четырехлетние испытания модели в разных странах подтвердили наше предчувствие, что модель окажет неоценимую услугу, открывая понимание не только стратегии и структуры организации, но и ее стиля, систем, сотрудников (людей) и системы общих ценностей. Модель, которую некоторые из наших коллег-острословов стали называть «атомом успеха», была принята, по-видимому, во всем мире в качестве конструктивного видения организации⁵. Ричард Паскаль и Энтони Атос, которые помогли в разработке нашей концепции, использовали модель как концептуальную основу своей работы «Искусство японского менеджмента» (The Art of Japanese Management) {10}.

⁵ Вряд ли нас можно считать изобретателями модели со множеством переменных. Моделью Гарольда Ливитта (задача, структура, люди, информация и контроль), например, пользовалось несколько поколений руководителей. Нам повезло в том, что мы удачно выбрали время. Руководители, занятые, видимо, неразрешимыми проблемами, много лет промучившись с перестройками структуры и стратегии, к 1980-м гг. были подготовлены к принятию новой точки зрения. Более того, использование бренда McKinsey – компании, которая знаменита своим сугубо реалистическим подходом к решению проблем управления, – в большой степени способствовало авторитетности новой модели {9}.



Рис. 1.1. Модель 7S McKinsey

Наш друг Харви Вагнер из Университета Северной Каролины, авторитетный ученый, специализирующийся в жестко объективизированной области принятия деловых решений, использует нашу модель в преподавании курса деловой политики. Недавно он сказал нам: «Вы, ребята, лишили мой предмет всякой загадочности. Они (его студенты) используют модель, и все проблемы в изучаемой ситуации оказываются на поверхности».

В чем действительная заслуга нашей модели (если говорить в ретроспективе), так это в том, что она напомнила миру профессионального менеджмента, что «побеждает не сила, а гибкость». Она дала нам возможность сказать, в сущности, следующее: «Всем, что в течение долгого времени вы отбрасывали как не поддающееся разрешению, иррациональное, интуитивное, неформальное в организации, *можно* управлять. Конечно, от этого в такой же или еще большей мере зависит, как идут (или не идут) дела у вашей компании, как и от формальной структуры и стратегии. Но мы говорим не только о том, что вы поступаете неразумно, игнорируя это. Мы предлагаем вам не только способ видения этого, но и методы управления этим. Мы фактически предлагаем вам возможность формирования нового навыка».

Но чего-то нам все-таки не хватало. Да, мы значительно расширили наш диагностический инструментарий. Да, мы удостоверились в том, что руководители способны сделать больше, потому что могут принимать во внимание семь «с» вместо двух. Да, признав, что серьезные изменения в больших организациях обусловлены по крайней мере семью комплексными переменными, мы стали менее легкомысленно относиться к трудностям, сопровождающим любые фундаментальные преобразования крупных компаний. Однако в то же самое время нам не хватало практических идей, особенно что касается переменных, относящихся к категории «Программное обеспечение». Создание новых корпоративных возможностей – это не просто контрастное описание и понимание того, что этому препятствует (точно так же, как для про-

ектирования надежного моста недостаточно понимать, отчего некоторые мосты рушатся). Мы обладали гораздо более совершенными методами для диагностики «болезней» организации, и это было большим достижением. Мы почти безошибочно научились определять, что именно работало, невзирая на структурные различия, и поэтому не должно изменяться. Это было еще большим достижением. Однако нам нужно было расширить наш арсенал моделей и идей.

Поэтому мы решили заняться рассмотрением непосредственно успешности управления. Мы внесли этот вопрос в свои планы с самого начала, однако реальная работа началась только тогда, когда директора корпорации Royal Dutch/Shell Group попросили нас помочь им в организации однодневного семинара по инновациям. Чтобы найти компромисс между тем, что мы могли предложить, и тем, чего от нас хотела корпорация Shell, мы несколько расширили семантику слова «новаторство». В дополнение к привычному пониманию этого термина – разработка творческими людьми новой конкурентоспособной продукции – мы внесли некоторые изменения, которые имели непосредственное отношение к нашему пониманию перемен в больших организациях. Мы утверждали, что новаторские компании не только добиваются необычайного успеха в проектировании коммерчески исполнимых новых идей, *но и очень адекватно реагируют на любые изменения во внешней среде*. В отличие от инертных организаций, которые описал Эндрю Петтигрю, эти компании меняются вместе с внешней средой. По мере того как возрастают потребности клиентов, совершенствуются навыки конкурентов, возникают перепады настроения общества, перегруппировываются силы международной торговли и пересматриваются принципы государственного регулирования, эти компании меняют курс, вносят поправки в свою политику, адаптируются, трансформируются и перестраиваются. Другими словами, организации, как культурные сущности, обновляются – осуществляется культурная инновация. Такая концепция инновации, по нашему мнению, определяла задачи действительно успешного руководителя или управленческих команд. Компании, достигшие, по нашему представлению, подобного уровня новаторства, мы назвали успешными.

Семинар для работников корпорации Royal Dutch/Shell Group состоялся 4 июля 1979 г. (и если у научных проектов могут быть дни рождения, то это был день рождения нашего проекта). Что поразило нас еще больше, чем успех в Нидерландах, так это последующая реакция нескольких компаний, в частности НР и ЗМ. Мы обратились к ним, когда готовились к встрече с работниками корпорации Shell. Эти компании были заинтригованы предметом нашего исследования и просили нас не останавливаться на достигнутом.

В основном именно благодаря этому несколько месяцев спустя мы собрали команду и начали работу над полномасштабным проектом изучения успешного управления – в том смысле, который мы вложили в это понятие, – непрерывного новаторства больших компаний. Проект финансировался в основном компанией McKinsey, некоторую поддержку оказали заинтересованные клиенты. На тот момент мы выбрали 75 очень авторитетных компаний и зимой 1979–1980 гг. провели структурированные интервью приблизительно в половине выбранных фирм. Другие организации мы сначала изучали опосредствованно, в основном с помощью прессы и годовых отчетов за последние 25 лет, затем провели интервью с сотрудниками более чем 20 этих компаний. (Мы также изучали некоторые неуспешные компании ради сравнения, но не заостряли на этом внимания, так как считали, что достаточно хорошо разбираемся в неудачном управлении благодаря совместному 24-летнему опыту в консалтинговом бизнесе.)

Наши открытия стали приятным сюрпризом. Проект показал, причем более отчетливо, чем мы могли надеяться, что передовые компании прежде всего хорошо усвоили азы: готовые методики не могут заменить рассуждения, интеллект не заменит мудрость, анализ не должен препятствовать деятельности. Эти компании, скорее, прилагали большие усилия для того, чтобы сохранить простоту в сложном мире. Они старались и боролись за качество. Они дорожили своими клиентами, прислушивались к подчиненным, воспринимали их всерьез и не огра-

ничивали новаторства. Они допускали некоторую степень хаоса, чтобы взамен получить скорость и наладить постоянное экспериментирование.

Мы определили восемь качеств, которые точнее всего характеризуют успешные новаторские компании.

1. *Ориентация на активные действия.* Хотя такие компании могут подходить к принятию решений аналитически, это не парализует их деятельность (что часто случается с другими организациями). Во многих успешных компаниях стандартные рабочие процедуры определяются формулой «Делай, налаживай, пробуй». Например, директор корпорации, выпускающей цифровую технику, говорит: «Когда у нас здесь серьезная проблема, мы отлавливаем десяток руководителей высшего звена и запираем их на неделю. Они придумывают решение и внедряют его». Кроме того, эти компании – превосходные экспериментаторы. Вместо того чтобы позволять 250 инженерам и специалистам по маркетингу больше года в изоляции от рынка разрабатывать новую продукцию, они формируют группы численностью от пяти до 25 человек и проверяют новые идеи на потребителе в течение нескольких недель, часто используя недорогие прототипы новой продукции. Что поражает, так это арсенал практических методов, которые применяются успешными компаниями для поддержания темпа и предотвращения путаницы – почти неизбежного следствия роста организации.

2. *Близость к потребителю.* Успешные компании учатся у своих клиентов. Они обеспечивают беспрецедентное качество продукции, уровень обслуживания и надежность – самые эффективные средства привлечения потребителя. Они выделяются даже в сфере производства таких распространенных товаров общего потребления, как чипсы (компания Frito-Lay), стиральные машины (компания Maytag), пластиковая посуда (компания Tupperware). Вице-президент компании IBM Фрэнсис (Бак) Роджерс говорит: «Это позор, что во многих компаниях качественный сервис воспринимается как исключение» {11}. В передовых компаниях ситуация совсем другая. Здесь каждый работник вносит свой вклад в общее дело. Многие компании-новаторы лучшими идеями относительно новой продукции обязаны своим клиентам. Это результат того, что они все время внимательно прислушиваются к потребителю.

3. *Автономность и предприимчивость.* Успешные компании поддерживают лидеров и новаторов из числа своих сотрудников. Это люди, которых мы называем «чемпионами». О компании 3М, например, сказали, что «она настолько ориентирована на новаторство, что по сути своей похожа не на большую корпорацию, а скорее на гибкий комплекс лабораторий и крошечных офисов, наполненных вечно что-то изобретающими работниками и смелыми предпринимателями, которые дают полную свободу своему воображению» {12}. Такие компании не пытаются жестко контролировать своих сотрудников, чтобы это не повлияло на их креативность, они поощряют риск и поддерживают успешные попытки. Они исполняют девятую заповедь Флетчера Байрема: «Обязательно допускайте разумное количество ошибок» {13}.

4. *Люди как основа продуктивности.* Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным источником повышения качества и продуктивности. Они не практикуют разделения «мы – они» и не рассматривают капитальные вложения как ключевой фактор повышения производительности. Как выразился Томас Уотсон-мл., говоря о своей компании, «почти вся философия IBM заключается в трех простых положениях. Хочу начать с того, которое я считаю самым важным: *наше уважение к отдельному человеку*. Это очень простая идея, но в IBM она занимает львиную долю времени руководства» {14}. Председатель правления компании Texas Instruments Марк Шеферд выражает ту же мысль, утверждая, что каждый рабочий «воспринимается как источник идей, а не только как человек, работающий руками» {15}; и действительно, каждый из его более чем 9000 кружков («кружки качества» компании Texas Instruments), входящих в «Программу вовлечения людей», вносит свой вклад в блестящие показатели производительности, которыми славится компания.

5. *Локальное управление, ориентация на ценность.* Томас Уотсон-мл. сказал, что «достижения организации в гораздо большей степени зависят от ее фундаментальной философии, чем от технологических или экономических ресурсов, организационной структуры, инноваций и согласованности действий» {16}. Томас Уотсон и Уильям Хьюлетт из Hewlett-Packard вошли в историю благодаря тому, что лично присутствовали в заводских цехах. Рэй Крок, основатель компании McDonald's, регулярно посещает рестораны и оценивает их согласно тем принципам, которым компания придает первостепенное значение (качество, сервис, чистота и ценность).

6. *Верность своему призванию.* Роберт Джонсон, бывший председатель совета директоров фирмы Johnson & Johnson, выражает эту мысль следующим образом: «Никогда не приобретайте бизнеса, которым не умеете управлять» {17}. Или, как сказал Эдвард Харнесс, бывший генеральный директор компании Procter & Gamble, «эта компания никогда не покидала своей территории. Во что мы совсем не хотим превратиться, так это в конгломерат» {18}. Хотя и были отдельные исключения, преимущество, по-видимому, получают те компании, которые остаются достаточно близко к бизнесу, который им знаком.

7. *Простая форма, немногочисленный персонал.* Какими бы большими ни были те компании, которые попали в поле нашего зрения, ни одна из них формально не управлялась с помощью матричной организационной структуры, а некоторые, попробовав, отказались от нее. Глубинные базовые структурные формы и системы в успешных компаниях отличаются элегантной простотой. Руководящий персонал высшего звена, как правило, немногочисленный; часто бывает, что корпоративный персонал численностью менее ста человек управляет многими миллиардными предприятиями.

8. *Сочетание гибкости и жесткости.* Самые успешные компании одновременно централизованы и децентрализованы. С одной стороны, большей частью, как мы уже упоминали, они передали автономию непосредственно работникам, производящим или разрабатывающим продукцию. С другой стороны, они – фанатичные централисты в том, что неотступно придерживаются немногих фундаментальных ценностей, которые имеют для них первостепенное значение. Компания 3М, например, отличается тем, что процесс разработки продукции в ней похож на едва сдерживаемый хаос. Однако, как утверждает один аналитик, «зомбированные члены экстремистской политической организации не превосходят их (разработчиков новой продукции компании 3М) по конформизму фундаментальных убеждений» {19}. В компании Digital царит такой хаос, что один генеральный директор заметил: «Очень немногим людям известно, на кого они работают». Однако постороннему человеку трудно себе представить, насколько эти сотрудники преданы идеалу надежности продукции.

По большей части эти качества не представляют собой ничего нового. Некоторые из них, если не большинство, воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Как говорит Рене Макферсон, «почти все соглашаются с тем, что люди – наш самый главный актив. И все же в действительности никто не живет по этому принципу». Передовые компании заботятся о своих сотрудниках и привержены активным действиям – действиям любого рода, которые предпочитают бесконечным заседаниям и толстенным докладам, – своим идеалам качества продукции и сервиса (которые другие компании, использующие оптимизирующие технологии, посчитали бы несбыточной мечтой); а также своим настойчивым требованиям постоянной инициативы (практическая автономия) от десятков тысяч своих работников, а не только от 200 официально назначенных новаторов с окладом \$75 000 в год.

А самое главное, эти компании отличаются *энергией*, источник которой – твердые убеждения. В первом раунде наших интервью мы ощущали это как нечто материальное: особое отношение к людям, которое проявлялось даже в выборе слов; особое отношение к постоянной инициативе снизу; почти материальное позитивное отношение к продукции компании и к клиентам. Да и сами мы чувствовали себя по-особому, когда ходили по предприятиям компаний HP и 3М и наблюдали, как работают сотрудники – не так, как в большинстве организаций

с более жесткой иерархией, с которыми мы ознакомились в свое время. Это чувство приходило к нам, когда мы наблюдали за группами менеджеров по продажам и производителей, которые буднично вместе обсуждали общие проблемы даже в присутствии клиента. Это чувство приходило к нам, когда мы увидели офис начальника одного из отделов компании НР (отдела со 100-миллионным бюджетом) – крошечный, с прозрачными перегородками вместо стен, устроенный прямо в заводском цеху, где в одной комнате сидят и начальник, и его секретарша. Это чувство приходило к нам, когда мы стали свидетелями того, как новый председатель правления компании Dana Джеральд Митчелл после ланча в штаб-квартире компании панибратски похлопывал по спине коллегу. Все это совсем не было похоже на тускло освещенные, тихие кабинеты, торжественные презентации, чинные ряды рабочих столов с мерцающими мониторами и бесконечное щелканье слайд-проектора, высвечивающего на экране одну диаграмму за другой.

Нужно отметить, что не все восемь характеристик имели место или проявлялись в одинаковой степени во всех передовых компаниях, которые мы изучали. Более того, мы уверены, что в большинстве современных крупных компаний в глаза бросается отсутствие «восьмерки», или же они так хорошо замаскированы, что требуются немалые усилия, чтобы распознать их, не говоря уже о том, чтобы квалифицировать эти характеристики как отличительные особенности. По нашему мнению, слишком многие руководители забыли об основах (быстродействие, сервис, практические инновации) и о той истине, что ничего невозможно достичь без преданности буквально каждого сотрудника общему делу.

Итак, с одной стороны, восемь этих качеств действительно очевидны. С другой стороны, если рассказывать об этом студентам, не имеющим практического опыта управления, им станет скучно. «На первом месте должен быть клиент. И на втором, и на третьем месте должен быть клиент», – говорим мы. «Да кто же этого не знает?» – ответят нам. С другой стороны, «обстрелянные» люди обычно реагируют с энтузиазмом. Они знают, что наши выкладки имеют большое значение; знают, что Бак Роджерс был прав, когда говорил, что хороший сервис – это исключение. И их очень радует, что они наконец-то узнали, в чем заключается «чудодейственный секрет» таких компаний, как P&G и IBM, – нужно просто наладить основы, а не гнаться за повышением среднего коэффициента интеллекта работников (Иногда мы призываем их не очень-то радоваться. Процесс формирования или совершенствования основ до уровня наиболее успешных компаний намного труднее, чем разработка новой «революционной стратегии».)

Американские компании испытывают не только проблемы с персоналом (о чем мы поговорим несколько позже), но и проблемы, обусловленные структурными характеристиками и системами, которые препятствуют их деятельности. Один из наших любимых примеров, представленный на рис. 1.2, поясняет процесс запуска венчурных проектов в одном высокотехнологичном бизнесе.

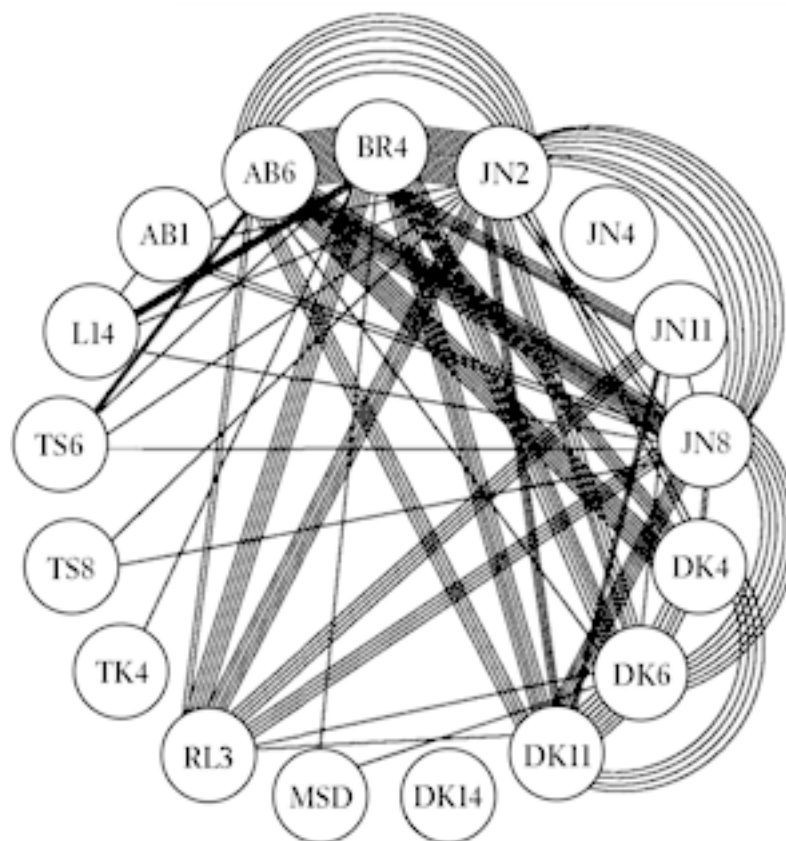


Рис. 1.2. Выпуск новой продукции

Кружками на рисунке обозначены подразделения компании. Например, кружок с надписью MSD обозначает «управление научными разработками». Прямые линии обозначают формальные звенья (постоянные комитеты), которые участвуют в выведении новой продукции на рынок. Таких формальных звеньев – 223. Само собой разумеется, что новая продукция компании редко появляется на рынке первой. Ирония и трагедия заключаются в том, что каждое из этих 223 звеньев, взятое в отдельности, вполне оправдывает свое существование. Руководствуясь благими намерениями, рационалисты разработали каждое звено как разумное решение определенной проблемы, которая в свое время имела значение. Например, был сформирован комитет для преодоления препятствий между продажами и маркетингом, которые возникли при последней реализации продукции. Беда в том, что общая картина, как и должно было случиться (как бы невероятно это не выглядело для какого-нибудь Сирила Норткота Паркинсона⁶), получается статичной – она останавливает действие подобно тому, как паутина останавливает полет мухи, она парализует жизнь, как паук умерщвляет ядом свою добычу. Другой печальный факт заключается в том, что когда мы используем эту схему во время наших презентаций, никто не говорит нам: «Какие глупости!» Наоборот – мы слышим вздохи, нервный смех, а есть и такие слушатели, которые говорят: «Если вы действительно хотите поугубить людей, возьмите за основу наш организационный процесс».

⁶ Имя Сирила Паркинсона обычно ассоциируется с популярными работами по проблемам бизнеса и менеджмента, и в особенности с его наиболее известной юмористической книгой «Законы Паркинсона» («Parkinson's Law», 1958). – Прим. ред.

Исследование

Выбирая объекты исследования – 62 компании⁷, – мы не думали о том, чтобы представить всю экономику Соединенных Штатов, хотя, как нам кажется, спектр выбора был достаточно широк. В самом начале мы также не пытались точно определить, что подразумевали под успешными компаниями или новаторством. На том этапе мы опасались, что если будем излишне педантичны, от нас ускользнет суть того, к чему мы стремились, и что, как говорил известный американский писатель Элвин Уайт о юморе, «можно препарировать, как лягушку, но оно при этом умрет, а его внутренности не разочаруют лишь людей с чисто научным складом ума». Что мы действительно хотели получить и получили с помощью нашей команды, так это список компаний, которые считались передовыми, и список новаторски компетентных в бизнесе людей – бизнесменов, консультантов, журналистов и ученых, специализирующихся в вопросах бизнеса. Мы разделили выбранные компании на несколько категорий, чтобы удостовериться в том, что в нашем распоряжении будет достаточно представителей тех сегментов экономики, которые нас интересовали (табл. 1.1). Эти категории включают (но не ограничиваются ими) следующие компании.

1. Компании из области высоких технологий, такие как Digital Equipment, Hewlett-Packard (HP), Intel, Texas Instruments (TI).

2. Компании, производящие товары массового спроса, в частности Procter & Gamble (P&G), Chesebrough-Pond's, Johnson & Johnson (J&J).

3. Коммерческие компании (очень разные) тяжелой промышленности, в число которых входят Caterpillar и 3M (Minnesota Mining and Manufacturing).

4. Компании, представляющие услуги, например Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Disney Productions.

5. Компании с проектным типом производства, такие как Bechtel, Fluor.

6. Компании по добыче природных ресурсов, например Atlantic-Richfield (Arco), Dow Chemical, Exxon.

⁷ В первоначальном списке было 75 компаний. 13 из них были европейскими. Мы исключили их, потому что они не могут считаться типичными представителями европейского бизнеса.

Таблица 1.1. Обзор передовых компаний

СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ЗА 25 ЛЕТ					
Высокие технологии	Товары широкого потребления	Тяжелая индустрия	Сфера услуг	Проектный менеджмент	Добыча полезных ресурсов
Allen-Bradley** Amdahl* Digital Equipment* Emerson Electric* Gould Hewlett-Packard* International Business Machines* NCR Rockwell Schlumberger* Texas Instruments* United Technologies Western Electric Westinghouse Xerox	Blue Bell Eastman Kodak* Frito-Lay (PepsiCo)** General Foods Johnson & Johnson* Procter & Gamble*	Caterpillar Tractor* Dana Corporation* Ingersoll-Rand McDermott Minnesota Mining & Manufacturing* (3M)	Delta Airlines Marriott* McDonald's*	Bechtel Boeing Fluor*	Exxon
ОГРАНИЧЕННЫЕ ИНТЕРВЬЮ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ЗА 25 ЛЕТ					
Data General* General Electric Hudges Aircraft** Intel* Lockheed National Semiconductor* Raychem* TRW Wang Labs*	Atari (Warner Communications)** Avon* Bristol Myers* Chesebrough-Pond's* Levi Strauss Mars Maytag* Merck* Polaroid Revlon* Tupperware (Dark & Kraft)**	General Motors	American Airlines Disney Production* Kmart* Wal-Mart*		Arco Dow Chemical* Du Pont* Standard Oil (Indiana)/Amoco*

* Соответствует всем критериям успешной деятельности, 1961–1980 гг.

** Частные или дочерние; нет подробной открытой информации, однако оцениваются как соответствующие всем критериям успешной деятельности.

В списке заметно отсутствие представителей некоторых отраслей промышленности, которые станут объектом дальнейшего исследования. Несмотря на то что у нас имеется богатый опыт работы с большими финансовыми организациями и банками, мы посчитали, что (на тот период) они работают на слишком жестко регулируемых и защищенных рынках, чтобы представлять для нас интерес. В список не вошла большая часть химических и фармакологических компаний – просто потому, что мы не успели до них добраться. Наконец, мы не уделили много внимания компаниям из малого бизнеса – нашей основной заботой был (и есть) вопрос о том, как выживают и остаются передовыми крупные корпорации. Поэтому немногие фирмы из отобранных нами имеют ежегодный объем продаж менее \$1 млрд или существуют менее 20 лет.

Предпоследним шагом в выборе объектов для исследования было наше решение о том, что, независимо от престижа в мире бизнеса, ни одна из компаний не может считаться действительно передовой, если восторженное отношение к ней не подтверждается финансовыми успехами. В итоге мы сформулировали и использовали шесть критериев определения долгосрочного успеха. Три из них оценивают рост и долгосрочное накопление капитала за 20-летний период. Три другие оценивают доходы в расчете на капитал и продажи. Все шесть критериев приводятся ниже.

1. Совокупный рост активов с 1961 г. по 1980-е гг. (рассчитан с помощью метода «наименьших квадратов», соответствующего кривой показателей ежегодного роста).

2. Совокупный рост акционерного капитала с 1961 г. по 1980-е гг. (метод «наименьших квадратов» для показателей ежегодного роста).

3. Среднее соотношение между балансовой и рыночной стоимостью акций с 31 декабря с 1961 г. по 1980-е гг. Это стандартный способ оценки того, что на языке экономистов называется «накоплением капитала» (рыночная стоимость – это стоимость акции на момент закрытия, умноженная на наибольшую стоимость обычных акций и разделенная на балансовую стоимость акций без фиксированного дивиденда).

4. Средний доход на инвестированный капитал с 1961 г. по 1980-е гг. (чистая прибыль делится на сумму всего инвестированного капитала, который складывается из долгосроч-

ной задолженности, не подлежащего погашения акционерного капитала, капитала держателей обыкновенных акций и доли меньшинства).

5. Средний доход на акционерный капитал с 1961 г. по 1980-е гг.

6. Средняя норма рентабельности с 1961 г. по 1980-е гг.

Чтобы подтвердить статус передовой, показатели компании должны быть среди первых 50 % представителей соответствующего сектора экономики по крайней мере по четырем из этих критериев в течение полных 20 лет (фактически из 36 выбранных нами компаний 17 оставались на высшем уровне по всем шести критериям, а еще шесть лидировали по пяти критериям)⁸. Таким образом, компании-передовики должны были продемонстрировать в течение достаточно долгого периода высокие показатели и роста, и экономического благополучия.

В качестве последнего барьера мы использовали критерий новаторства как такового. Мы попросили отдельных экспертов (в том числе бизнесменов, работающих в интересующей нас отрасли) оценить инновационные показатели компаний за упомянутый 20-летний период. Под инновациями мы подразумевали непрерывный поток качественных товаров и услуг, открывающих новые рынки, а также скорость реакции на изменения рынка или другие показатели внешней динамики.

В результате применения этих критериев в нашем списке стало на 19 компаний меньше. Затем мы провели детальные интервью в 21 одной из оставшихся 43 компаний⁹. В остальных 22 компаниях мы провели интервью более общего характера. Мы также провели подробные интервью в 12 компаниях, помеченных в нашем списке вопросительным знаком; это были компании, не сумевшие пройти все этапы отбора, но которым не хватило совсем немного, чтобы попасть в наш список. Мы также внимательно изучили все, что писали о всех 62 компаниях за те 25 лет, которые предшествовали нашему исследованию. Наконец, мы сортировали отобранные компании другим способом. Хотя мы предпочитаем подкреплять наши заключения убедительными доказательствами, взятыми из деятельности конкретных компаний, иногда мы просто говорим: «Они делают то-то и так-то». В данном случае «они» – это группа компаний из нашего списка, которые, не имея преимуществ перед другими компаниями по отдельным критериям отбора, особенно полно воплощают как шесть критериев успешной экономической деятельности, так и восемь отличительных признаков передовых компаний, которые мы сформулировали ранее. К ним относятся следующие компании: Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, McDonald's, Procter & Gamble и 3M.

С первого взгляда кажется, что у них мало общего, поскольку все производят разные продукты. Три из них работают в сфере высоких технологий; одна в области товаров массового спроса, другая в основном занимается производством медицинских товаров; две предоставляют услуги; две занимаются проектным менеджментом; оставшиеся пять компаний – представители тяжелой промышленности. Но каждая из этих компаний – непосредственный производитель, не холдинговая компания или промышленный конгломерат. И хотя не всякий план реализуется успешно, в своей повседневной профессиональной деятельности эти компании гораздо чаще добиваются успеха, чем терпят неудачу.

Когда наши интервью и наше исследование подошли к концу, мы начали анализировать и систематизировать полученные данные. Именно в то время, спустя примерно полгода с

⁸ Под секторами экономики следует понимать шесть упомянутых выше категорий, например, компании по производству товаров широкого потребления. Основанием для сравнения в каждом секторе экономики служит произвольная и статистически обоснованная выборка из полного (500 компаний) списка, опубликованного журналом *Fortune*.

⁹ Этот список из 43 компаний включает 36 вышеупомянутых корпораций плюс семь частных (например, Mars) или дочерних компаний (например, Frito-Lay), которые, согласно нашим расчетам, соответствуют установленным финансовым требованиям, однако верификация которых затруднена из-за отсутствия открытой информации.

момента начала работы, мы пришли к выводам, которые стали фундаментальными положениями этой книги. И все-таки оставались некоторые проблемы, которые мешали нам, как кость в горле. Мы использовали модель 7S McKinsey для структурирования своих интервью и выбрали ту же модель для представления своих выводов, в результате чего определили 22 признака особой успешности. Однако все это получилось чересчур путаным, и мы рисковали повторить ту ошибку, которую раньше критиковали, излишне усложняя вещи. Когда несколько человек, которые первыми познакомились с нашими выкладками, прямо указали нам на этот недостаток, мы вернулись к работе и постарались выразить суть наших выводов в более простой форме. В результате количество отличительных особенностей самых успешных компаний сократилось до восьми упомянутых, при этом содержание не пострадало.

Когда мы обсуждаем полученные нами данные, всегда возникают одни и те же вопросы. Во-первых, находятся люди, которые, руководствуясь личным опытом, часто оспаривают уместность выбора некоторых компаний в качестве объекта исследования. У всех больших организаций есть свои слабые стороны и недостатки; какими бы успешными ни были выбранные нами компании, они не идеальны и в свое время допускали серьезные просчеты, которые освещались СМИ.

Кроме того, если одни люди оценивают компанию с точки зрения производства товаров и услуг, то другим важен исключительно успех на бирже. Мы не пытаемся объяснить коварство рынка или капризы инвесторов. Нам достаточно того, что выбранные нами компании успешно действовали в течение долгого периода времени.

Во-вторых, нас спрашивают, уверены ли мы в том, что компании, которые мы квалифицировали как культурно-новаторские, останутся такими и в дальнейшем. Ответ отрицательный. Например, компания GM выглядела великолепно в то время, когда мы проводили исследование, но с тех пор многое для нее изменилось к худшему. Однако у GM больше шансов успешно преодолеть эти трудности, чем у других представителей американского автомобилестроения. Эта компания была успешной в течение такого долгого периода времени, что нельзя не признавать ее превосходства. Подобное отношение сложилось у нас ко многим успешным компаниям.

В-третьих, возникает вопрос, почему в качестве примера мы говорим о компаниях, которых (читатель вскоре это заметит) изначально не было в нашем списке, а также о компаниях, которые не соответствуют нашему определению успеха. Причина в том, что наше исследование корпоративного новаторства и превосходства представляет собой долгосрочный проект, и со времени его начала (1979 г.) уже проделана немалая работа. Например, еще одна группа ученых в рамках компании McKinsey провела специальное исследование самых успешных американских производителей потребительских товаров, и еще один научный коллектив завершил исследование самых успешных канадских компаний. Ведутся тщательные исследования передовых компаний среднего размера (или пограничных) – из категории «пока все идет нормально»). Кроме того, по мере дальнейшего продвижения работы нашей первоначальной команды обнаруживаются дополнительные подтверждения наших первых открытий и дополнительные примеры.

Весь процесс оказался гораздо более мощным, чем мы могли представить. Со времени первой публикации результатов исследования в журнале *Business Week* в июле 1980 г. мы провели более 200 лекций, 50 семинаров и налетали немало часов. Редкий день проходит без того, чтобы мы не встретили бывшего (или нынешнего) сотрудника одной из наблюдаемых компаний. В компании Metorex, например, один из авторов данной книги недавно встретил человека, который работал бок о бок с Уотсоном-старшим в компании IBM. Список наших друзей и знакомых, задействованных компанией P&G в программе бренд-менеджмента, а также в программе обеспечения сбыта компании IBM, такой длинный, что не умещается на письменном столе. С нами поддерживает контакт знакомый из компании 3M, с которым мы провели

несколько дней, беседуя о новаторстве. Факты, подтверждающие или опровергающие те или иные наши взгляды, иногда проявляются на совершенно новом уровне. Например, мы восхищаемся неформальной атмосферой, царящей в компании HP. Однако один из наших коллег, анализируя очень успешную компанию Tandem (основанную бывшими работниками HP), заявляет, что «традиционные пивные вечеринки по пятницам там круче, чем в HP». Мы продолжаем узнавать все новые и новые факты и таким образом получаем дополнительные доказательства, которые значительно укрепляют нашу уверенность в своих выкладках.

Наконец, нам задают вопрос об эволюции и переменах. Как эти компании достигли своего нынешнего уровня? Всегда ли успех объясняется исключительно тем, что у руля компании стоит сильный лидер? Должны признаться, что до начала исследования мы были склонны сильно преуменьшать роль лидера, может быть, только в пику всеобщей убежденности в том, что все неудачи (и успехи) компании – это неудачное (или успешное) лидерство. Наше твердое убеждение заключалось в том, что самые успешные компании стали таковыми благодаря уникальному набору культурных характеристик, которые отличают их от остальных, и если бы мы достаточно хорошо разбирались в этих характеристиках, мы бы могли дать содержательный ответ на вопрос «Чем объясняется успех компании J&J?», а не бормотать что-то невразумительное о лидерах. Однако же мы обнаружили, что каждая преуспевающая компания ассоциируется с сильным лидером (или несколькими лидерами), которому и принадлежит заслуга в том, что компания добилась превосходства над другими. Многие из этих компаний – например, IBM, P&G, Emerson, J&J, Dana – приобрели свои характерные качества под руководством определенного человека. Более того, это произошло на очень ранней стадии их развития.

Однако есть одно (или несколько) «но». В самых успешных компаниях, по-видимому, сформировалась такая культура, которая воплотила принципы и модели действий великих лидеров. Таким образом, эти коллективные ценности могут рассматриваться как культурное наследие, которое продолжает жить в течение десятилетий после смерти основателя. И, вновь возвращаясь к Честеру Барнаду, кажется, что действительная роль исполнительного директора заключается в управлении *ценностями* организации. Мы надеемся, что наша книга поможет осознанию того, какие именно ценности следует формировать, на какие из них следует обращать внимание, и что мы поможем разрешить дилемму лидерства.

Часть II

К созданию новой теории

Глава 2

Рациональная модель

Профессионализм в менеджменте часто приравнивается к жесткой рациональности. Этот принцип проявляется в ИТТ – в исследовании ученого Гарольда Дженина, направленного на поиски «непоколебимых фактов». Этот принцип процветал во время войны во Вьетнаме, где успех определялся количеством убитых солдат противника. Последователями этого подхода были руководители Ford Motor Company, а в качестве духовного отца выступил Роберт Макнамара (один из руководителей компании Ford, бывший министр обороны США). Статистический, рациональный принцип менеджмента доминирует в школах бизнеса и гласит, что хорошо подготовленные, профессиональные руководители могут управлять чем угодно. Он требует исключительно аналитических обоснований для всех решений и настолько безупречен, что возникают сомнения в его истинности.

Данный подход не отражает того, чему, очевидно, научились ведущие компании. Он не учит нас любить своих клиентов. Он не сообщает нашим лидерам о первостепенной важности того, что они должны сделать среднестатистического потребителя героем и постоянным победителем. Он не может показать нам, насколько рабочие могут проникаться чувством долга по отношению к своей работе, если мы немного им в этом поможем. Он не говорит нам о том, что стремление к качеству, исходящее снизу, намного эффективнее, чем контроль качества сверху. Он не учит нас обращаться с передовиками производства бережно, как с весенними почками. Он не побуждает нас поощрять, как это принято в компании P&G, внутрикорпоративную конкуренцию производства, дублирование его функций и даже перераспределение его элементов. Он не требует, чтобы мы не жалели расходов на качество, не жалели усилий для обеспечения надлежащего сервиса, для производства надежной продукции. Он не показывает, по выражению Энтони Атоса, что «хорошие руководители не только занимаются зарабатыванием денег, но и помогают своим людям обрести смысл». Рациональный подход к менеджменту многое упускает из виду.

Когда авторы этой книги учились в школе бизнеса, самым сильным факультетом был финансовый, у большинства студентов были дипломы инженеров (у нас в том числе), процветали количественные методы, и «реальными фактами» считались только те данные, которые можно было выразить в цифрах. Это было в *прошлом*, но ситуация с тех пор почти не изменилась. По крайней мере в 1960-х, когда мы учились в школе бизнеса, немногие студенты могли получить хорошую отметку только за счет хорошо подвешенного языка. В наше время студентам лучше не появляться на семинаре, если они не «поработали с цифрами». Многих студентов школ бизнеса настолько пугает мысль о том, что в калькуляторе во время занятия сядет батарейка, что они всегда носят с собой запасные батарейки, или запасные калькуляторы, или и то и другое. Слово «стратегия», которое когда-то обозначало какую-нибудь классную идею, позволяющую оторваться от конкурентов, часто становится синонимом статистического открытия, правильного аналитического хода, показателя доли рынка, построения кривой обучения, моделирования бизнеса в виде матрицы из четырех, девяти или 24 ячеек (идея матрицы пришла непосредственно из математики) или создания соответствующей компьютерной программы.

Тем не менее наблюдаются едва заметные признаки улучшения. Курсы стратегии начинают признавать и уделять внимание проблеме внедрения. Курсы производственной политики (хотя в них и доминируют количественные методы) снова возвращаются к учебному плану. Но «технари», как называет их один наш коллега, бывший заводской управленец, по-прежнему задают тон в менталитете американского бизнеса. Финансовые факультеты в школах бизнеса остаются самыми сильными. Талантливые преподаватели и одаренные студенты в управлении сбытом и производством – базовым для любого бизнеса дисциплинам – по-прежнему редки (и желанны), как дождь в пустыне.

Не поймите нас превратно. Мы не против количественного анализа как такового. Лучшие из участников потребительского рынка, такие как P&G, Chesebrough-Pond's и Ore-Ida, проводят точнейший количественный анализ – предмет зависти их конкурентов. Фактически те компании, которые мы квалифицировали как ведущие, успешны также и в сборе количественных данных, их анализе и решении проблем на уровне цифр. Попробуйте найти преуспевающую компанию без хорошей базы фактов – адекватной количественной репрезентации клиентов, рынков и конкурентов!

Что мы критикуем, так это неправильный анализ, который чересчур сложен для того, чтобы быть полезным, и чересчур громоздок для того, чтобы быть гибким; анализ, который тяготеет к излишней точности (причем в самое неподходящее для этого время) в том, что изначально непостижимо, – например, к детальному прогнозу рынка, когда спрос на новую продукцию еще неясен (напомним, что самые ранние прогнозы спроса на компьютеры давали цифру от 50 до 100 единиц), – и особенно анализ, *объектом* которого становится деятельность компании, производящей товары или услуги, а *субъектом* выступает контролирующий орган, не имеющий прямого отношения к этой деятельности. Патрик Хаггерти из Texas Instruments утверждал, что «те, кто *внедряет* планы, должны их *составлять*» {1}. Надо сказать, что его знаменитая система стратегического планирования контролировалась всего тремя сотрудниками – производственными управленцами, – которые занимались этим временно и снова возвращались к своим прежним обязанностям.

Мы также выступаем против таких ситуаций, когда действие прекращается и начинается планирование (так называемый синдром «парализующего анализа», который наблюдается слишком уж часто). Мы видели очень много линейных руководителей, которые хотят только одного: чтобы им не мешали работать, но им постоянно ставят палки в колеса управленцы среднего звена, которым легче доказать, будто что-то не будет работать, а не объяснить, почему это самое «что-то» все-таки может работать. Эти управленцы предпочитают перестраховаться, заняв пессимистическую позицию, которая по мере укоренения подавляет энергию, инициативу и активность компании.

Более всего мы осуждаем искажение смысла слова «рациональный». «Рациональный» означает разумный, логичный, здравый; решение, вытекающее из корректной постановки проблемы. Однако значение термина «рациональный» в анализе бизнеса очень сузилось. Термин подразумевает «правильное» решение, однако он исключает все сложные аспекты человеческого фактора – это хорошая стратегия, которая не учитывает укоренившихся привычек, барьеров, препятствующих исполнению, и обычных человеческих слабостей. Взять хотя бы положительный эффект экономии масштаба. Если можно *было бы* достичь максимальной эффективности процесса, если бы *все* поставщики поставляли безукоризненную продукцию и точно в срок, если бы *не было* забастовок и не мешали сложные человеческие отношения, тогда большие предприятия *превысили бы* по производительности малые. Однако, как указывает исследователь Джон Чайлд в своей работе, которая отчасти касается данной проблемы, в то время как объединенные малые предприятия с числом работников от 10 до 25 человек насчитывают в среднем 15 потерянных человеко-дней на тысячу работников в год, предприятия со штатом от 1000 работников и более теряют в среднем 2000 человеко-дней, т. е. в 133 раза

больше {2}. Или возьмем то же новаторство. Некий ученый недавно заметил, что эффективность исследования обратно пропорциональна численности исследовательской группы: если в ней больше семи человек, то эффективность исследования снижается {3}. Так что правдивость нашей истории о коллективе из десяти человек, который в своем крошечном офисе работает более эффективно, чем отдел, насчитывающий несколько сотен сотрудников, подтверждается.

Мы также не согласны с теми, кто утверждает, что энтузиазм малых групп, разногласия, которые возникают как закономерное следствие численности коллектива, – это уже «лирика» менеджмента. Да, определение количественных параметров этих факторов представляет большие трудности, а может быть, вовсе не приносит пользы. Однако эти факты поддаются разумному, логическому и относительно точному анализу при наличии относительно полно документированного опыта. Что же, только «лирика» заставляет президента компании Motorola Джона Митчелла, инженера с аналитическим складом ума, говорить, что он не допустит, чтобы численность работников на предприятиях компании превышала одной тысячи, в основном «из-за того, что, по-видимому, происходит что-то не то, когда больше людей собирается под одной крышей». Или это все-таки здравое суждение, основанное на довольно точном анализе имеющегося опыта? Сто процентов, что последнее!

Почему же тогда, можете вы спросить, узкое понимание рациональности как «деятельности машин, которой не вредит вмешательство людей», в течение такого долгого периода времени воспринималась как адекватное? Отчего такое толкование рациональности использовалось как ключ к достижению беспрецедентного роста производительности, особенно после Второй мировой войны? Частично оттого, что тогда все было проще: повышенный спрос на товары в послевоенные годы, отсутствие сильных конкурентов за рубежом, избыток не очень требовательной рабочей силы, а также «кайф» от сознания того, что ты – американский рабочий – участвуешь в построении нового мирового порядка, которого все ждут с таким нетерпением.

Есть и другая важная причина. Технологии управления последних 25 лет действительно были необходимы. Как уже говорилось, мы приверженцы разумного анализа. Лучшие компании из нашего списка представляют собой комбинацию 10 % разумного анализа и 90 % любви к тому, что они создают, – обе эти составляющие незаменимы. Перед появлением аналитической модели использовался один-единственный метод – проб и ошибок. И он не был таким уж плохим для ориентации в сложном мире. Действительно, сегментирование рынка, учет разницы между объявленным курсом акций при поглощении и текущим рыночным курсом, анализ движения денежных средств давно уже стали мерами, жизненно необходимыми для выживания бизнеса. Проблема возникла тогда, когда пропорции изменились, когда эти средства стали занимать 90 %, а любовь к выпускаемой продукции – всего 10 %. Аналитические методы призваны способствовать процессу производства или реализации продукции – и они прекрасно справляются с этой задачей, – однако они не могут заменить эти процессы.

Каковы бы ни были причины, Соединенные Штаты, несомненно, доминировали в экономике, и, как выразился Джордж Гилдер в своей работе «Богатство и бедность» (Wealth & Poverty), преобладала «секулярная рациональная мифология» {4}. Это было настолько очевидно, что обозреватель Стив Лор в одном из последних выпусков *New York Times Magazine* заметил, что всего десятилетие тому назад весь мир боялся вторжения методов американского менеджмента; не только американских лабораторий, американских фабрик, даже самой по себе американской мощи. «Эти американские захватчики были сильнее, по мнению французского редактора Жан-Жака Сервана-Шрайбера, не благодаря своим финансовым ресурсам или технологии, а благодаря корпоративным организационным способностям, – и за всем этим стоял гений американского корпоративного руководителя» {5}.

Однако за те 13 лет, которые прошли со времени первого издания книги Сервана-Шрайбера «Американский вызов» (The American Challenge), произошли некоторые изменения.

Американский бизнес попал в окружение экономических и политических противников, самые заметные из которых – ОПЕК и возрастающая внутренняя регуляция. Тем не менее и другие страны, ныне вполне процветающие, испытывают аналогичные проблемы. Эффективность деятельности многих японских и западногерманских компаний часто становится примером того, что «нет ничего невозможного». И конечно же, ОПЕК досаждал им гораздо больше, чем американским компаниям. Кроме того, они работают в условиях более жестко регулируемой экономики. Немецким руководителям, в отличие от их американских коллег, приходится постоянно выяснять отношения с профсоюзами. Наконец, индивидуальные экономические поощрения в японских и немецких компаниях используются, мягко говоря, менее интенсивно, чем в американских. Американский экономист Лестер Туроу пишет следующее.

Не то чтобы конкуренты [Соединенных Штатов] повысили интенсивность труда и сбережения за счет увеличения дифференциации доходов, фактически они поступили как раз наоборот. Если посмотреть на разницу между заработной платой верхних и нижних 10 % населения, то западные немцы интенсивно трудятся и получают заработную плату на 36 % меньше, чем у нас; а японцы работают еще интенсивнее и зарабатывают на 50 % меньше. Если дифференциация доходов способствует индивидуальной инициативе, то мы должны быть полны инициативы, поскольку, что касается различий, среди стран с развитой промышленностью нас опережают только французы {6}.

В книге «Американский вызов» Серван-Шрайбер высказывает мысль о том, не так давно американцы ценили свой руководящий талант выше, чем технические достижения. Но откуда же тогда появилась цитата из Сервана-Шрайбера, которую приводит Стив Лор? Она взята из статьи «Ревизия американского управления бизнесом» (*Overhauling America's Business Management*), в которой резко критикуются принципы американского менеджмента. Лор с горечью замечает: «Как быстро все меняется. Сегодня, когда иностранные директора говорят о своих американских конкурентах, они склонны скорее к презрению, чем к благоговению; и в самом деле, Соединенные Штаты, по всей видимости, предоставляют множество примеров несостоятельности управления» {7}.

В самом конце 1980-х гг. появились публикации в журналах *Newsweek*, *Time*, *The Atlantic Monthly*, *Dun's Review* (в последнем издании – дважды) и *Esquire* на общую тему о том, что в плачевном состоянии американского бизнеса следует винить именно руководителей компаний, а не ОПЕК, не внутреннюю регуляцию, не денежные поощрения и даже не недостаточные инвестиционные расходы. Журнал *Fortune* привел следующее высказывание вице-президента компании Honda.

Суммы, которые тратятся [американскими автомобильными компаниями], совсем меня не волнуют. Не поймите меня превратно. США – самая передовая в техническом отношении страна и самая влиятельная. Однако капитальные вложения как таковые ничего не значат. В любой стране качество продукции и производительность труда рабочих зависят от методов управления. Когда Детройт изменит свою систему менеджмента, у нас появятся более сильные американские конкуренты {8}¹⁰

¹⁰ Первая волна критики ударила по ослабленному автомобилестроению, однако к середине 1981 г. стало ясно, что в опасности не только традиционные отрасли промышленности. Японский микрочип 64K RAM захватил 70 % рынка высоких технологий. Большинство обозревателей признало (если и не публично, то в кулуарах), что единственной причиной этого было качество, а не концентрация инвестиций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.