

Фрик Вермюлен

# Бизнес под прицелом

Голая правда о том, что на самом деле  
происходит в мире бизнеса



Фрик Вермюлен — восходящая звезда,  
и его содержательные наблюдения  
и доходчивы, и авторитетны.

Financial Times

**Фрик Вермюлен**

# **Бизнес под прицелом. Голая правда о том, что на самом деле происходит в мире бизнеса**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11080147](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11080147)*

*Бизнес под прицелом. Голая правда о том, что на самом деле происходит в мире бизнеса / Фрик Вермюлен: Претекст; Москва; 2012  
ISBN 978-5-98995-074-4*

## **Аннотация**

Случалось ли вам видеть большую разницу между тем, как компании на деле принимают важные стратегические решения, и тем, как они изображают этот процесс? Автор показывает, что на самом деле происходит внутри бизнеса, что представляют собой генеральные директора, каковы соблазны и влияния, а также (иногда неразумные) связи и стратегии жизни корпораций. Вещи, которые он раскрывает, касаются основ природы современного бизнеса. Они разрушают привычные представления о том, как работает бизнес, чтобы показать, что происходит на самом деле и как это влияет на эффективность действия компании. Они объясняют, как сегодняшний успех может завтра стать провалом; кто становится героем компании, а кто злодеем, и как деньги приносят успех или неудачу.

Итак, если вы занимаетесь бизнесом, пусть эта разоблачительная книга поможет вам отточить свою деловую смекалку. А если вы любознательный наблюдатель, вскрытые факты и реалии позабавят вас (а возможно, немного напугают).

Книга предназначена для широкого круга читателей.

# Содержание

Благодарности издателя	10
Об авторе	11
Введение. История про обезьян	13
Об этой книге	15
Глава 1. Менеджмент имеет место	19
Побуждение к глупости	19
Коллективная инерция – если вы не примкнули к ним, вы можете их победить!	22
Фармацевтика – дьявол кроется в «детейлинге»	26
Парадокс Абилина	30
Такой же, но иной	33
Ошибка выборки	37
Числа и стратегия – совместимы ли они?	40
Пьяные велосипедисты	43
Принятие решений – проще простого	45
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Фрик Вермюлен**  
**Бизнес под прицелом.**  
**Голая правда о том,**  
**что на самом деле**  
**происходит в мире бизнеса**

Freek Vermeulen

Business exposed

THE NAKED TRUTH ABOUT WHAT REALLY GOES  
ON IN THE WORLD OF BUSINESS

© Freek Vermeulen, 2010

Prentice Hall LIFE  
is an imprint of  
PEARSON

Переводчик – Ирина Сацевич

Данный перевод книги «BUSINESS EXPOSED. The naked truth about what really goes on in the world of business», первое

«Вермюлен собрал совокупность удивительно интересных, парадоксальных и порой пугающих открытий о менеджменте. Он излагает материал кратко, доходчиво и не без юмора, иллюстрируя свои выводы неотразимыми примерами. Результатом стала уникальная по ценности книга, которая будет познавательной и развлекательной для самых различных "акционеров", к числу которых в конечном итоге относимся мы все».

*Джеймс Вестфаль, профессор управления бизнесом и профессор стратегии, Школа бизнеса им. Росса Мичиганского университета*

«Эта книга очаровательна. Фрик Вермюлен дарит нам аппетитное блюдо из остроумных размышлений о современном менеджменте, преподносимых в откровенной и обезоруживающей манере. Его умение вскрыть сущность сложных идей и очистить их от часто неоправданного пафоса восхитительно. Оно предлагает менеджерам множество тем для обсуждения».

*Габриэль Шулански, профессор стратегии, INSEAD*

«Фрик – один из тех редких людей, которые умеют сочетать познавательность содержания с изяществом изложения, делая сложные вещи совершенно понятными. Он – один из тех, кто заставляет нас чувствовать себя умнее. Он предлагает свежий, честный и необычный взгляд на вопросы

менеджмента, задуматься о которых мало кому хватает времени. Эта книга не разочарует вас. Вермюлен разъясняет и излагает результаты исследований бизнеса интеллигентно и остроумно. Он использует свои обширные познания в областях научного исследования и практики бизнеса для увлекательного представления новейших научных взглядов на бизнес.

Существует мнение, что книги о бизнесе часто имеют сомнительную базу, их рекомендации не подтверждаются надежными свидетельствами. Но к книге "Бизнес под прицелом" это не относится, она основана на фактах и результатах исследований. Стиль Фрика едва ли можно назвать профессорским – он стремителен, остер и содержит большую долю юмора». *Руби Макгрегор-Смит, генеральный директор MITIE Group plc*

«"Бизнес под прицелом" – это очарование! Используя данные научных исследований и простой здравый смысл, автор живо и остроумно обнажает истинную суть многих вещей в бизнесе, которые мы считали само собой разумеющимися. В этом процессе он развенчивает общепринятые взгляды и показывает, как реально идут дела в странном мире бизнеса. Вермюлен – прекрасный рассказчик, и его книга – тому доказательство. Она навсегда изменит ваши представления о бизнесе».

*Костас Маркидес, профессор и заведующий кафедрой стратегического лидерства им. Роберта Баумана*

«Если генеральный директор – это главный рассказчик, то Вермюлен – главный скептик. Это мальчик, смеющийся над голыми корпоративными королями. Но он и нас заставляет смеяться над ними. И мы уже никогда не будем смотреть на бизнес прежними глазами».

**Стиви Спринг**, генеральный директор *Future plc*

«Эта глубокая и местами противоречивая книга будет очень интересной для менеджеров и бизнес-обозревателей. В ней проделана удивительная работа по извлечению выводов из научных исследований поведения людей и приложению этих выводов к бизнесу, чтобы показать, как менеджеры иногда могут систематически отклоняться от рационального поведения».

**Ранджай Гулати**, профессор кафедры управления бизнесом  
*Гарвардской школы бизнеса*

«Профессор Фрик Вермюлен не только занимает высокое положение в своей сфере, но и умеет сделать исследования менеджмента доступными для восприятия каждого человека. Его книга выявляет многие глупые вещи, происходящие в бизнесе, и вы можете намного повысить эффективность своей работы, если осмыслите и исправите их. "Бизнес под прицелом" не только открывает глаза читателю, она еще



и очень увлекательна!».

***Мортен Т. Хансен**, профессор менеджмента в Калифорнийском университете в Бекли и профессор предпринимательства в INSEAD*

# Благодарности издателя

Издатель хотел бы выразить благодарность за разрешение воспроизвести их рисунки **Роджеру Билу** (Roger Beale), **Дейву Карпентеру** (Dave Carpenter), **Дейву Коверли** (Dave Coverly) и **Майку Шапиро** (Mike Shapiro).

# Об авторе

Фрик Вермюлен (Freek Vermeulen) – адъюнкт-профессор Лондонской школы бизнеса, где он преподает дисциплину «Стратегический и международный менеджмент». Его студенты – будущие магистры делового администрирования (программа MBA) и топ-менеджеры. Он разработал и провел некоторые из наиболее успешных курсов этой школы, в частности, курсы «Стратегическое управление», «Общее управление», «Стратегии роста» и «Слияния, приобретения и союзы», которые в совокупности принесли ему премию «Лучший преподаватель Школы». Кроме того, в 2008 году он стал первым лауреатом премии Лондонской школы бизнеса «За выдающееся мастерство в преподавании».

В последние годы Вермюлен работал консультантом в ряде компаний, включая BP, EDS, The Guardian, Fiat Group, IBM, KPMG, Lloyd's, Maersk, Novartis, PwC, Roche, Sara Lee, ThyssenKrupp, Toshiba и Vodafone, и разрабатывал для них организационные программы. Он также очень востребован как основной докладчик на корпоративных и отраслевых конференциях, касающихся стратегических инноваций, функционирования бизнеса, стимулирования роста и международной стратегии. В 2009 году газета Financial Times («Файнэншел Таймс») писала о нем: «Адъюнкт-профессор Лондонской школы бизнеса – восходящая звезда, его глубоко-

кие наблюдения и доступны, и авторитетны».

Исследования Вермюлена в области стратегий роста широко публикуются в самых авторитетных научных журналах, включая *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* и *Strategic Management Journal*. За его исследование международной экспансии журнал *Academy of Management Journal* присудил ему престижную премию «За лучшую статью». Его статьи, в которых он предлагает свой взгляд на менеджмент, публикуются в таких мировых отраслевых изданиях, как *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* и *Wall Street Journal*. Кроме того, Вермюлен ведет популярный бизнес-блог «Strategy Freek» в *Harvard Business Review*, цитируемый такими изданиями, как *Business Week*, *The Washington Post*, *Financial Times* и др.

Сегодня Вермюлен входит в редколлегии изданий *Academy of Management Journal*, *Organization Science*, *Strategic Organization* и *European Management Review*, является членом Общества стратегического менеджмента и Академии менеджмента и работает в консультативном совете журнала *Academy of Management Journal*. Степень доктора философии по управлению бизнесом он получил в Тилбургском университете (Нидерланды), а степень доктора философии по исследованиям организаций – в Утрехтском университете (Нидерланды).

# Введение. История про обезьян

В эксперименте использовали одиннадцать обезьян, клетку, банан, лестницу и брандспойт.

Пятерых обезьян поместили в клетку, к потолку которой подвесили банан. К счастью для обезьян (или так только казалось), прямо под бананом была лестница. Разумеется, одна из обезьян сразу бросилась к ней, чтобы взобраться наверх и схватить банан. Но только она начала подниматься, садист (деликатно называемый «ученым»), окатил ее ледяной водой из брандспойта. Правда, заодно досталось и остальным обезьянам.

Когда взобраться на лестницу приготовилась вторая обезьяна, порция ледяной воды досталась и ей (и снова всем остальным). То же произошло и с третьей обезьяной и то же ждало бы четвертую, будь она достаточно настойчивой (или глупой). В итоге все они усвоили: есть ли наверху банан, нет ли его, соваться на лестницу нельзя.

Чтобы продлить удовольствие или, я думаю, продолжить эксперимент, садист (ученый) заменил одну из обезьян новой. Как и ожидалось, она, увидев банан, подумала: «Почему эти дуры не хватают его?», и стала подниматься по лестнице. Тут дело повернулось интересно: остальные четыре обезьяны, отведавшие холодной воды, бросились к ней и избили ее. Новая обезьяна, ничего не зная об истории с холодной

водой, поняла одно: соваться на лестницу нельзя, есть ли наверху банан или нет его.

Когда злодей заменил вторую обезьяну, все повторилось: она бросилась к лестнице, остальные обезьяны избили ее, и попыток она не повторяла. Но интересно вот что: первая «новая» обезьяна участвовала в избиении с той же яростью, что и «старые», хотя ледяной водой ее не обливали (и она даже ничего не знала об этой процедуре).

Когда исследователь заменил третью обезьяну, все снова повторилось. То же было и с четвертой и пятой. В результате в клетке оказались только обезьяны, не испробовавшие ледяной воды и ничего не знающие о ней.

Тогда в клетку впустили еще одну обезьяну. Она бросилась к лестнице и тоже была избита. Однако эта обезьяна огляделась и спросила: «Почему вы бьете меня, когда я пытаюсь достать банан?». Остальные обезьяны остановились, недоуменно переглянулись, наконец пожали плечами и ответили: «Не знаем, но так здесь принято».

# Об этой книге

Мой друг и коллега по Лондонской школе бизнеса, блистательный Костас Маркидес, любит рассказывать эту историю своим студентам. Она напоминает ему (и мне) о бесчисленном количестве организаций, виденных нами за многие годы. Дело в том, что мир бизнеса полон стереотипов (и, как я думаю, обезьян...): мы воспринимаем их как данность и никогда не задаемся вопросом: «Почему так?».

Однако иные из них очень странны. Знаете ли вы разницу между тем, как компании на деле принимают важные стратегические решения, и тем, как они изображают этот процесс? Не поражает ли вас иногда, что советы директоров – это сборища «полуставочников» и дилетантов? Полагаете ли вы на самом деле, что «китайская стена» в инвестиционных банках так непроницаема, как вам ее представляют, рекомендуя приобретать акции компаний – клиентов банка? Не кажется ли вам немного странным, что часто не меньше 80 % зарплаты руководителей составляют фондовые опционы, что, как показывают исследования, сильно склоняет их к рискованному поведению, хотя мы, вроде бы, мечтаем о более осторожных руководителях? И, к слову, почему так многие из них явно выглядят самовлюбленными нарциссами?

Не знаю, как вас, а меня удивляет и то, почему новые модные увлечения в менеджменте (например, Six Sigma,

Empowerment или Managing by Objectives) продолжают планировать по корпоративному ландшафту. Почему толпы консультантов так старательно рекомендуют сокращение штатов в качестве панацеи от всех болезней бизнеса, как рекомендовали средневековые шарлатаны лечить все болезни кровопусканием? И почему мы регулярно видим всплески приобретательства в большинстве отраслей, хотя исследования убедительно показывают, что приобретатели теряют деньги? Я мог бы и хотел бы продолжать и продолжать, но моя цель состоит в том, чтобы указать: лишь об очень немногих из представляющихся нам очевидными вещами в мире бизнеса мы, хоть и редко, задумываемся и говорим. Хотя с них стоит сорвать покров очевидности и показать, что они собой представляют на самом деле, чтобы можно было спросить себя, а являются ли они разумным «способом ведения дел».

Поэтому здесь я покажу, что на самом деле происходит внутри бизнес-структур, рассмотрю, что представляют собой генеральные директора, и раскрою соблазны и влияния, а также (иногда неразумные) связи и стратегии корпораций.

Однако поймите меня правильно: хотя мне, кажется, удалось сделать книгу доступной и выдержать хороший темп изложения, вся она основана на строгих исследованиях и поддающихся проверке фактах. Так уж я устроен. Я – ученый, который исследует менеджеров точно так же, как криминалист изучает преступников, а зоолог – горных горилл (или



обезьян в клетках). Я анализирую их поведение и выявляю то, что в действительности происходит в их мире: кто творит его, кто нет, и почему дела идут именно так, а не иначе.

Это значит также, что данная книга – не учебник по бизнесу. Возможно, вы видели ее в разделах бизнеса книжных магазинов, но, прошу прощения, это, все же, не учебник по бизнесу. Это книга о бизнесе. И это не просто игра смыслов. Учебники по бизнесу учат вас, что нужно делать (если вы хотите преуспеть в бизнесе). Это книги для людей в костюмах и галстуках в тонкую полоску, убеждающие вас, что автор (неизбежно преподносимый как «гуру в менеджменте») полагает (простите, знает): «как» вы должны действовать, а затем на 124 страницах приводят примеры компаний или людей, добившихся успеха как раз потому, что действовали именно так. Я не собираюсь говорить вам, как действовать. Я не собираюсь говорить вам, что делать. Я намерен рассказать вам, как идут дела в странном мире бизнеса.

Однако я думаю, что, если вы хотите добиться успеха (а в этом нет ничего зазорного!), вам нужно понять, как все «работает» в мире, где вы хотите добиться успеха. Поэтому поймите меня правильно – то, что я перед вами раскрою, касается основ природы современного бизнеса. Я хочу разрушить привычные представления о том, как работает бизнес, чтобы показать вам, что происходит на самом деле и как это влияет на эффективность действия компании. Объяснить, как сегодняшний успех может завтра стать провалом; кто становит-

ся героем компании, а кто злодеем, и как деньги приносят успех или неудачу.

Итак, если вы занимаетесь бизнесом, пусть мое разоблачение поможет вам отточить свою деловую смекалку. А если вы любознательный наблюдатель, я надеюсь, что вскрытые факты и реалии позабавят вас (а возможно, немного напугают).

*Фрик Вермюлен*

# Глава 1. Менеджмент имеет место

## Побуждение к глупости

Исследователь Джессика Нолан из Арканзасского университета хотела побудить жителей одного из городков в Калифорнии больше экономить энергию в доме. Она составила четыре варианта обращения для рассылки по домам. Суть этих обращений сводилась примерно к следующему.

1. Экономьте, потому что это помогает сберечь окружающую среду.
2. Экономьте, потому что это приносит пользу обществу.
3. Экономьте, потому что это бережет ваши деньги.
4. Экономьте, потому что все уже экономят.

До того как начать рассылку этих обращений, она обошла ряд домов, спрашивая жителей, какой из доводов скорее всего убедит их. Почти все говорили: «Только не четвертый!» (Я забочусь об окружающей среде, я забочусь о благе общества, я, конечно, забочусь об экономии своих денег, а что делают все, меня заботит меньше всего.) Но так ли это?

Затем Джессика снова обошла дома, оставляя в каждом почтовом ящике по одному из обращений. Через некоторое время она собрала данные о расходе электроэнергии. И пред-

ставьте себе: в тех домах, которые получили четвертый вариант обращения («все экономят»), он снизился намного больше, чем во всех прочих.

Наше поведение и принятие нами решений очень сильно зависят от нашего знания о том, что делают другие, хотя мы не всегда ясно осознаем это (и решительно отрицаем!). Мы можем думать, будто нас не заботит, что делают другие, но нас это заботит. Это в природе человека.

Даже топ-менеджерам свойственны некоторые человеческие слабости (по крайней мере, некоторым из них).

Даже топ-менеджерам свойственны некоторые человеческие слабости (по крайней мере, некоторым из них). Исследованию того, что влияет на принятие топ-менеджерами стратегических решений (например, на выбор между стратегиями А и В), посвящено много работ. И одна из исследованных «слабостей» – подражание.

Проводились исследования того, как компании решают, где разместить новое предприятие, выйти ли на такой-то рынок, принять ли новую организационную структуру или новые инструменты управления и т. д. Результаты неуклонно свидетельствуют, что менеджеры руководствуются ответом на один простой вопрос: «Что делают мои конкуренты?». И делают то же самое.

Однако проблема в том, что ваши конкуренты иногда делают глупости. Например, исследования показали, что в

некоторых отраслях стандарты качества ISO 9000 контрпродуктивны. Тем не менее в 1990-х годах компании, подражая друг другу, приняли эту систему.

Но есть вещи похуже. Иногда, если ваша компания не переняла некую новую практику, на вас начинают смотреть с подозрением. Аналитики, акционеры, клиенты и прочие заинтересованные лица задают вопросы: «Все действуют так-то, не должны ли и вы действовать так же?». Говорят: «Не могут же все ошибаться». Еще как могут!

В данном случае вследствие того что клиенты начинают сторониться компании, аналитики занижать ее рейтинги и т. д., компания может действительно пострадать из-за того, что не переняла глупую практику. Ее побуждают действовать глупо только ради того, чтобы не выделяться и быть принятой в «общество». Нужна большая смелость, чтобы противостоять такому порочному кругу подражания.

## **Коллективная инерция – если вы не примкнули к ним, вы можете их победить!**

Склонность к приспособленчеству, стремление вести себя, как все, могут иногда приводить к чрезвычайно странным и явно иррациональным ситуациям. Например, задавались ли вы когда-нибудь вопросом, почему газетные листы так несуразно велики? Если вы пытались читать газету в саду в солнечный, но ветреный день, вам, вероятно, приходилось поминутно отлеплять страницы от своего лица. А читая газету в поезде, вам, возможно, доводилось въехать локтем в лицо соседу, когда вы переворачивали страницы. Мне доводилось. Нет, не въехать в лицо соседу, а удивляться, почему эти страницы должны быть такими нелепо огромными. Я просто предположил, что печать на больших листах обходится дешевле, чем на листах меньшего формата. Оказалось, я ошибся.

К своему удивлению, я узнал, что печать на больших листах дороже, а не дешевле! Почему же печатают на них? Неужели все эти работники *Times*, *Guardian* и *Daily Telegraph* – садисты, находящие тайное удовольствие в том, чтобы заставлять нас каждый день воевать с покрытыми типографской краской страницами? Выяснилось следующее. В 1712

году британские газеты были обложены налогом, исчисляемым по количеству страниц. Издатели решили печатать газеты на огромных страницах, чтобы уменьшить их число, откуда и возник этот формат. В 1855 году этот налог был отменен, но формат, хотя он и был значительно более дорогим, сохранился.

Несколько лет назад, когда стала выходить малоформатная независимая газета *Metro*, газета *The Independent* также отказалась от большого формата, став «таблоидом». Ее продажи резко возросли. Вскоре ее примеру последовала *The Times*, а потом и *Guardian*, которые тоже выиграли от этого. Но почему на это потребовалось столько времени? Неужели никому не приходила в голову мысль печатать газеты на меньших (и более дешевых) страницах?

Разумеется, приходила. За полтора столетия много раз кто-нибудь спрашивал: «Не начать ли нам печатать на страницах меньшего формата?». Но предложение отвергали с порога: «Так никто не делает», а чаще всего: «Этого не хотят читатели». Но мы хотим!

Я называю это поведение «коллективной инерцией». Каждый игрок в отрасли боялся нарушить традицию и рискнуть. Изучив много разных компаний, я узнал также, что «коллективная инерция» свойственна и другим отраслям: все придерживаются некоего образа действия, но практически никто не помнит, почему.



И почти никто не решается выступить против. А именно здесь кроются возможности для бизнеса. Если вы первым отмените глупую традицию (например, гарантию обратного выкупа в книгоиздательском деле, «детейлинг» в фармацев-



тической отрасли, безумные рабочие часы в инвестиционных банках) и начнете действовать иначе, это, черт возьми, может принести вам уйму денег.

И это избавит нас, читателей, от ежедневных ударов локтем в физиономию.

# Фармацевтика – дьявол кроется в «детейлинге»

Позвольте мне привести пример того, что, как мне представляется, может быть «коллективной инерцией», хотя у меня, возможно, нет твердых доказательств этого. Но фармацевтические компании иногда действительно ведут себя подобно группе обезьян (уставившихся на банан).

Как вы думаете, на что тратят фармацевтические компании бо`льшую часть своих денег? На исследования и разработку новых лекарств? Подумайте еще.

Действительно, фармацевтические компании тратят на исследования и разработку очень много денег, как показывает анализ, – около 14 % дохода. Но на маркетинг они тратят примерно треть дохода. Именно так: на маркетинг лекарства они тратят в среднем в два-три раза больше, чем на его разработку. (И если высокопоставленный представитель такой компании станет уверять, что столь высокие цены на их лекарства объясняются большими расходами на их разработку, решительно возразите ему.)

Подавляющая часть этих маркетинговых расходов приходится на «детейлинг»<sup>1</sup>: целая армия представителей компа-

---

<sup>1</sup> Детейлинг – от англ. «detailman» – торговый представитель, знакомящий потенциальных покупателей или перепродавцов с новыми товарами. – *Прим. пер.*

нии является к врачам, заваливая их информацией, бесплатными образцами и убедительными доводами (а также «доброй дозой» подарков и бесплатных туров), утверждая, что лекарство их компании чудесно и что оно реально оказывает то воздействие, которое указано на его упаковке. Обосновывают эту практику тем, что врач, по своей человеческой природе, способен запомнить, а следовательно, и прописывать лишь ограниченное количество наименований препаратов, очень малую долю всех существующих. Поэтому фармацевтической компании важно, чтобы врачи знали их препараты, и они вдалбливают их названия в головы врачей (если нужно – грубой силой!).

Более того, в последний десяток лет армия этих визитеров росла особенно быстро. Например, только в США за время с 1996 по 2000 годы орда шарлатанов с кейсами, полными пилюль и мазей, выросла с уже тогда внушительной цифры в 41 800 до 83 000 человек.

Но эффективна ли эта практика «детейлинга»? Сомнительно (в лучшем случае).

Исследования показали, например, что ради того чтобы врач один раз назначил новое лекарство пациенту, нужны три визита представителя компании в клинику, а чтобы добиться еще одного назначения, приходится потратить в среднем 26 бесплатных образцов. Вряд ли это можно назвать эффективностью. Тогда почему же фармацевтические компании продолжают полагаться на «детейлинг»? Правда, внут-

ренние исследования фармацевтических компаний не дают бесспорных свидетельств его неэффективности. Значит, у компаний нет 100-процентной уверенности в том, что эта практика устарела. Они боятся, что, если прекратят ее, то могут потерять деньги, а идти на такой риск они не хотят.

Вы можете возразить, что, продолжая эту практику, они также рискуют потерять деньги. И вы будете правы. Однако исследования (например, на основе вариантов «теории перспектив» нобелевских лауреатов Канемана и Тверски) показали, что, рискуя потерять деньги, люди чувствуют себя гораздо комфортнее в случае, когда на тот же риск идут другие, чем в случае, когда рискуют в одиночку (даже если ожидаемая потеря во втором случае значительно меньше, чем в первом).

Например, если компания прекратит практику «детейлинга», и это окажется ошибкой, вызвавшей потерю денег и доли рынка, мы (люди) скажем: «Вы глупы – никто так не делает». Сегодня, продолжая практику «детейлинга», компании, возможно, теряют гораздо больше, но никто из нас не назовет их глупыми, потому что так же поступают и все другие, а мы просто не уверены, что эта практика неэффективна. Поэтому риск при нетрадиционном действии воспринимается гораздо более серьезным, чем риск при бездумном принятии существующего положения дел.

Нужен кто-то, кто отважился бы и указал дорогу.

Эта ситуация похожа на рассмотренную выше ситуацию

с газетными издательствами, которые долго не решались переходить на таблоидный формат: они просто не были уверены, что газеты меньшего формата будут популярны. Следовательно, раз все продолжали печатать на больших листах, никто не отваживался пойти на риск и поменять формат издания.

Нужен кто-то, кто отважился бы и указал дорогу. Обычно это бывает пришелец со стороны или компания, испытывающая финансовые затруднения (так что она просто вынуждена идти на риск), как раз, как *The Independent*, которая находилась в трудном положении, из-за чего и перешла на меньший формат. Поскольку в сфере фармацевтики с ее высоким входным барьером и глубокими карманами пришельцы со стороны и финансовые трудности маловероятны, практика «детейлинга» может еще просуществовать некоторое время.

# Парадокс Абилина

Разумеется, приспосабливаются к действиям других не только компании, но и отдельные люди. Так, в социальной психологии хорошо известно, что люди не склонны высказывать мнение меньшинства. Вы могли убедиться в этом на собственном опыте: когда кажется, что целая группа людей солидарна в отношении к чему-либо (образу действий, предложению и т. п.), а вы в этом сомневаетесь, возражать бывает трудно. Но если вы даже наберетесь смелости возразить, вы делаете это с неохотой, готовые встретить отпор.

И в этом есть резон. Исследования показывают, что такие инакомыслящие часто бывают «наказанными» – в том смысле, что большинство раздражается и упрекает вас в развале дела, а некоторые даже начинают третировать вас, если не плевать исподтишка в ваш чай.

Поэтому очень часто человек, несогласный с каким-то образом действий, не высказывает своего мнения, если опасается, что окажется в единственном числе. Такие люди хранят молчание. Из этого вытекает интересное следствие. Мы узнаем, что кто-то не согласен, только в том случае, когда он говорит об этом. А если он молчит, мы склонны думать, что он согласен! Поэтому часто бывает, что мы молчим потому, что думаем, будто все остальные «за», когда на самом деле многие молчат лишь по той же ошибочной причине!

В социальной психологии этот феномен известен под названием «типичное заблуждение», или парадокса Абилина. В теории принятия решений – «Обманчивый успех единодушного принятия решения в команде».

Первым описал этот парадокс профессор Джерри Харви из Университета Джорджа Вашингтона. Он рассказал про увеселительную поездку, которую он, его жена и его родители совершили в июле в Техасе на не имевшем кондиционера старом «бьюике» его родителей в городок Абилин. На эту поездку согласились все, но, как выяснилось впоследствии, никто из них ехать не хотел, просто каждый думал, что остальные хотят. «Мы, четыре достаточно разумных человека, по доброй воле только что проехали 170 километров по унылой пустыне с температурой, как в печи, и в густом облаке пыли, чтобы поесть невкусной пищи в Абилинской забегаловке, хотя на самом деле никто не хотел ехать».

Естественно, такое поведение свойственно не только техасцам. Оно типично и для мира бизнеса. Профессор Джеймс Вестфаль из Мичиганского университета обнаружил признаки парадокса Абилина на заседаниях советов директоров. Он собрал данные о советах директоров 228 американских акционерных компаний среднего масштаба, используя различные базы данных и опросные листы. Он установил, что внештатные директора часто не высказываются против действующей стратегии компании даже тогда, когда сомневаются в ее правильности. В то же время они силь-

но недооценивают степень сомнений в ней других директоров! В итоге низкоэффективные компании не предпринимают достаточного количества шагов по совершенствованию своей стратегии и продолжают неэффективный курс.

Таков парадокс Абилина. Возможно, что никто не считает курс правильным, но если никто не готов раскачивать лодку из боязни оказаться в одиночестве, все может и дальше идти, как шло, пока лодка не потонет.



# Такой же, но иной

Но это не значит, что нам *не нравится* быть иными и делать что-то другое. Просто это немного рискованно.

Нормальные люди – вы и я (хорошо..., по крайней мере, вы) – склонны подчиняться вкусам своей группы в отношении одежды, манеры речи, музыки, того, как часто мы чистим зубы, покупаем автомобили и проводим выходные. С другой стороны, мы, как нормальные люди, любим также держаться немного в стороне от толпы (пусть даже чуть-чуть). Это называется «теорией оптимального отличия».

И генеральные директора иногда ведут себя совершенно как нормальные люди.

«Мы любим также держаться немного в стороне от толпы. Это называется «теорией оптимального отличия».

Несколько лет назад я сотрудничал с одним руководителем (пусть остается в блаженном неведении, что я пишу о нем), который отвечал за распространение деятельности своей компании на зарубежные рынки, в основном – путем приобретений. Мы проанализировали его стратегию и различные характеристики рынков, и нам стало ясно, что для его компании наиболее привлекателен скандинавский рынок. Однако он явно не хотел даже думать о вхождении на этот рынок. Я настаивал, чтобы он объяснил, почему. Его

ответ был откровенным: «Посмотрите – там нет никого из наших конкурентов, значит, там что-то должно быть не так».

Я был немного ошарашен, но тем дело и кончилось. Через несколько месяцев я снова встретился с ним. На вопрос, что он собирается делать, он ответил: «Я только что вышел на скандинавский рынок». Обрадованный, я спросил, не мои ли советы в итоге убедили его. Он замялся: «Не совсем так... Просто на этот рынок вышел мой главный конкурент, значит, это должно быть хорошим местом».

Я не выдумал этого и даже не преувеличил. Было ли его поведение необычным? Я думаю, необычным было не столько его поведение, сколько его откровенность. Как я уже отметил, одним из наиболее сильных факторов, влияющих на принятие стратегических решений (если не *самым* сильным), является подражание. Мы поступаем так, как поступает наше окружение. Научные исследования снова и снова подтверждают преобладающую роль подражания в принятии широкого спектра управленческих решений, в том числе о включении конгломератов в состав компании, выборе внешнего рынка, реализации программ управления эффективностью (например, ISO 9000 или Six Sigma), выходе на рынок продукта, матричной организации управления и др. Однако, подобно отдельным людям в обычной жизни, руководители не любят поступать в точности так же, как все остальные; иногда они хотят действовать чуть-чуть иначе. Например, недавно я анализировал большую базу данных о пример-

но 800 фармацевтических компаниях, сосредоточившись на широте ассортимента их продукции. Статистические данные показали, что иногда компании выбирают стратегии, прямо противоположные стратегиям аналогичных компаний, просто ради того, чтобы немного отличаться.

Похожий случай: недавно мне пришлось работать с высшими руководителями нескольких британских газет, которым предстояло решить вопрос, уже рассмотренный мною выше: принять ли уменьшенный формат, как это уже сделали их коллеги-конкуренты. В итоге они решили не принимать его: «Выдвинь мы эту идею первыми, мы бы так и поступили, но, раз другие нас опередили, мы не можем этого сделать – это было бы слишком банально». В какой-то мере мне нравится эта позиция. Однако не сомневайтесь: если вы поступаете противоположно тому, как поступают другие, или явно не хотите делать что-то потому, что другие уже сделали это, вы подвержены влиянию конкурентов в не меньшей мере, что и подражатели, только с противоположным знаком. Хотя это привносит в мир некую долю разнообразия, делая жизнь немного более интересной. То, что ваша компания стоит чуть в стороне от других, кто знает, может, принесет вам прибыль выше средней.

Однако, хотя мы любим отличаться, решиться стать другими трудно, поскольку часто неизвестно, к чему это приведет. Например, если бы мы хотели войти в газетный бизнес, скажем, в 1990 году, мы бы уже имели очень хорошее пред-

ставление о том, что будет, если мы выберем большой формат: рынок газет этого формата уже существовал и поддавался оценке. Но в случае выбора таблоидного формата в XIX веке спрогнозировать последствия было бы гораздо труднее: этого рынка еще не было, поэтому анализировать было еще нечего и основывать прогнозы было не на чем. А мы обычно основываем свои решения на том, что можем видеть и анализировать, не уделяя внимания тому, чего не можем видеть.

Это касается более широкого, часто не замечаемого, но очень распространенного и значимого в мире бизнеса феномена – скрытой опасности «ошибки выборки».

# Ошибка выборки

В ходе Второй мировой войны американские военные заметили, что некоторые места самолетов поражаются чаще, чем другие. Они проанализировали пулевые пробоины в возвращающихся самолетах и разработали программу усиления этих частей, чтобы они лучше выдерживали огонь противника. Казалось бы, вполне естественное решение, но оно содержит принципиальную ошибку – ошибку выборки.

Предположим, что самолет получает пробоины во всех местах. Если поражаются жизненно важные места (назовем их зоной А), шансов вернуться на базу у самолета мало – он упадет. Если пули попадают в не столь важные места (зона В), вероятность вернуться на базу у самолета гораздо больше. Осмотрев вернувшийся самолет, персонал сделает вывод: «И у этого самолета поражена зона В! Давайте-ка усилим ее».

Разумеется, этот вывод неверен. Самолеты получают пробоины в зонах А и В одинаково часто, но пораженные в зону А просто не возвращаются на базу. Что еще хуже – усиление зоны В является принципиальной ошибкой, эта зона не столь важна. Усиливать нужно именно зону А.

Поэтому мы называем такую ошибку «ошибкой выборки»: выборка делается только из результатов, имеющихся в нашем распоряжении, почему и ведет к неверным выводам.

И мир бизнеса полон таких ошибок. Рассмотрим распространенное мнение, что для создания инновационных проектов нужны смешанные команды из специалистов разных профилей. Это мнение основано на том, что прорывные инновационные проекты, как показывает анализ, часто создавались именно такими командами. Однако Джеркер Денрелл из Оксфордского университета предположил, что проекты разнопрофильных команд часто терпели и самые сокрушительные провалы. Естественно, в результате этих провалов не появлялось никаких новых продуктов, поэтому данные проекты с этой точки зрения не анализировались. При анализе же проектов, которые привели к важным инновациям, приходили к выводу, что разнопрофильные команды работали гораздо эффективнее. Но, возможно, что в среднем в активе команды из специалистов одного профиля хотя и не было нескольких истинно крупных изобретений, они могли работать гораздо лучше, всегда получая хорошие надежные результаты.

Подобным образом мы восхищаемся смелыми, готовыми на риск руководителями, действующими больше согласно своей интуиции, чем тщательному анализу. Однако риск, по определению, кого-то может привести к успеху, а кого-то – к провалу и полному забвению. Последних мы никогда не рассматриваем. Мы восхищаемся только теми, кто оказался на самом верху. Однако, если мы бы имели возможность видеть всю картину – всех руководителей, все инновационные

команды и все боевые самолеты, мы могли бы прийти к совершенно иным выводам.

# Числа и стратегия – совместимы ли они?

В мире бизнеса подобная – и не менее опасная – ошибка совершается в отношении чисел: очень много внимания мы уделяем тем данным, которые можем измерить, рассчитать и сделать «объективными».

Если вы предлагаете своей компании новую линейку продуктов или услуг либо какой-то иной проект, который, по вашему мнению, очень перспективен для нее, и хотите чтобы компания вложила в него деньги, что хочет видеть руководство? По моим оценкам – расчеты «срока окупаемости» или «чистой текущей стоимости» либо какие-то еще цифры в бизнес-плане. Верно? И если вы не можете представить эти цифры, ни черта вы не получите. Но в этом-то и кроется проблема: иногда самые перспективные проекты, сулящие долгосрочные стратегические выгоды, невозможно заранее охарактеризовать числами.

«Иногда самые перспективные проекты, сулящие долгосрочные стратегические выгоды, невозможно заранее охарактеризовать числами».

Возьмите изобретение микропроцессора компанией Intel. Когда она начинала работу над ним и вкладывала в эту работу очень большие деньги, были ли у нее бизнес-план, расчете-



ты чистой текущей стоимости и срока окупаемости? Ничего подобного. Они даже не знали, как использовать то, над чем работают. У них представления не было о возможных приложениях микропроцессора (они мечтали лишь встроить его в карманный калькулятор), пока не появилась IBM, которая много поработала, дабы убедить руководство Intel, что лучше всего использовать эту проклятую штуковину в ее персональных компьютерах.

Появились бы микропроцессоры Intel на свет божий, если бы руководство компании настаивало на расчете «срока окупаемости»? Нет, настаивай они на цифрах, мы бы по сей день считали на счетах (ладно, здесь я, возможно, преувеличиваю), а Intel никогда не добилась бы сегодняшнего грандиозного (здесь преувеличения нет) успеха.

Итак, настаивать ли на цифрах, когда речь идет о стратегии? Истинная стратегия, по определению, имеет дело с долгосрочными задачами, неопределенностью и неоднозначностью. Следовательно, от цифр здесь мало толку: они ненадежны, могут ввести в заблуждение, да иногда в подобных ситуациях их просто невозможно получить. И мне кажется, что именно поэтому и мы, и компании так жаждем видеть их. Долгосрочные, неопределенные выгоды от таких стратегических инвестиций лишают нас уверенности в том, что мы действуем правильно. Мы и в самом деле хотели бы видеть какие-то цифры, которые вселили бы в нас веру, что мы действуем обстоятельно, выявили факты и имеем надеж-

ную базу для того, чтобы принять или отвергнуть предлагаемый курс. Разумеется, это чистое самовнушение (вы можете заставить цифры говорить именно то, что вы хотите услышать), способное сделать вас близорукими, так что вы не обратите внимания на вещи, которые трудно охарактеризовать количественно, но которые могут быть важными.

Предлагаю ли я вообще отказаться от цифр при выборе стратегии? Вовсе нет. Заставив себя проделать некоторые вычислительные упражнения, вы можете иногда открыть для себя то, о чем раньше не думали. Но затем вы должны поступить так, как поступает один генеральный директор (не буду называть его имени) после выполнения всех финансовых расчетов, касающихся новых предложений. Вот, что он говорит: «Внимательно и добросовестно проделав все расчеты, мы откладываем полученные цифры в сторону и принимаем решение, исходя из своей интуиции и опыта».

Цифры в стратегии могут быть одним из факторов (не самым важным), влияющих на принятие решения, но не принимайте их за реальность: проведите расчеты, а потом отбросьте цифры и руководствуйтесь собственными соображениями и здравым смыслом.

# Пьяные велосипедисты

Действительно, люди бизнеса, требующие цифр, напоминают мне анекдот о человеке, который искал ключи под фонарем. Поздно ночью из бара выходит парень и видит человека, который ползает на четвереньках у фонарного столба и явно что-то ищет. Парень спрашивает: «Что вы ищете?», а тот (не вполне трезвый) отвечает: «Ключи от велосипеда. Я, должно быть, выронил их».

«Я помогу вам», – говорит парень и тоже опускается на четвереньки и начинает искать. Прошло добрых десять минут, ключи так и не нашлись, и парень обращается к велосипедисту: «А вы уверены, что обронили их здесь? Мы все обшарили, им негде здесь быть».

«Нет, – отвечает тот, указывая на другую сторону дороги. – Вон там, но там слишком темно, и я бы не смог их там найти».

Мораль этой истории в том, что мы часто ищем решения там, где светло и можно что-то разглядеть, тогда как реальная причина проблемы лежит в области, исследовать которую гораздо труднее.

Менеджеры часто уподобляются этому пьяному велосипедисту. Если у компании или ее подразделения возникают финансовые трудности, она начинает урезать расходы, сокращать штат, изымать инвестиции, ставить более жесткие

цели и т. п.: она может заикнуться на цифрах (то есть на том, где «светлее»), хотя причина бед может быть гораздо более тонкой и лежать в подмоченной репутации, недостаточно боевом настрое персонала или низком качестве услуг. И тщательные поиски «на свету» не позволят найти ключ к ускорению решения проблемы. С другой стороны, как раз материальные факторы (которые могут быть выражены цифрами), такие, как производственные мощности, численность персонала и т. п., не смогут дать вам конкурентного преимущества: их легко «купить», и ваши конкуренты также могут воспользоваться ими. Вырваться вперед помогут именно нематериальные факторы – боевой дух, репутация, организационная культура и т. п. (учету которых мы не уделяем достаточного внимания в большой мере потому, что их трудно заметить и тем более выразить цифрами), поскольку «купить» их нельзя, а их формирование требует больших усилий и времени.

Поэтому не давайте себя увлечь материальными факторами, которые вы можете измерить. Да, они нужны, но они редко могут дать вам конкурентное преимущество или избавить вас от трудностей. Именно нематериальные факторы, которые мы не можем пощупать и измерить, нужно пестовать и контролировать.

# Принятие решений – проще простого

Это упование на цифры и анализ показывают две различные точки зрения на то, чем занимаются топ-менеджеры, или, возможно, две стороны их повседневной работы.

1. Принятие решений (об инвестициях, приобретениях, рынках, на которые нужно выйти, и т. п.).

2. Строительство компании и управление ею.

Разумеется, эти две задачи перекрываются, но они не тождественны.

Несколько лет назад мы с моим другом и коллегой по Лондонской школе бизнеса Пханишем Пуранамом провели краткий опрос 111 менеджеров, окончивших курс высших руководителей (результаты его не были опубликованы). Им раздали перечень 35 стратегических задач управления и попросили оценить их по семибалльной шкале – от неважных до очень важных для руководителей компаний в сегодняшней бизнес-среде.

На основе своих представлений и опыта самыми важными они признали три следующие задачи.

1. Привлечение и удержание талантов.

2. Выбор направлений дальнейшего роста компании.

3. Нацеливание организации на одну общую задачу.

Некоторый последующий (статистический) анализ показал, что самая важная задача, «привлечение и удержание та-

лантов», касается таких аспектов, как формирование эффективной команды верхнего эшелона управления и управление преемственностью в этом верхнем эшелоне. Привлечение и формирование других лидеров считают своей главной задачей многие лидеры бизнеса, и наши руководители высшего звена, похоже, не стали исключением.

Вторая по важности задача – «выбор направлений дальнейшего роста компании» – напомнила мне опрос, ежегодно проводившийся среди руководителей высшего эшелона одной знаменитой консалтинговой компании. Им задавался вопрос: «Что заставляет вас просыпаться среди ночи?». Это была одна из пиар-затей, направленных на приобретение дешевой популярности в бизнес-прессе путем представления себя источником управленческих знаний и мудрости. Опросы не имели большого успеха, и компания прекратила их просто потому, что каждый год на первую строчку выходил один и тот же ответ: «Направление дальнейшего развития компании» (а это надоедало и вряд ли могло вызвать восторг у деловой прессы).

Третья задача – «нацеливание организации на одну общую задачу», – которая у людей, не относящихся к топ-менеджерам (включая профессоров школы бизнеса), обычно вызывает усмешку, касается формирования стратегической задачи и формулирования концепции. Эти концептуальные усилия неизбежно приводят к неким общим, но устрашающим выражениям (например, «быть лучше всех» в чем-то),

генерировать которые способны только вывернутые мозги консультантов. Более того, они всегда оказываются очень похожими по терминологии на выражения, запечатленные на стенах соседней фирмы. Тем не менее высшие руководители, похоже, воспринимают их серьезно. Мне кажется, они типичны для топ-менеджеров, бьющихся за «нацеливание организации на одну общую задачу». В своем усердии они даже готовы вырубить формулировки «цели» и «концепции» на стене столовой. Считайте это настоящей борьбой.

# 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.