

McKinsey & Company

Дафф МакДональд

Фирма

История «МакКинзи» и ее тайного влияния на американский бизнес

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Фирма.
История «МакКинзи» и ее
тайного влияния на американский
бизнес. Дафф МакДональд**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Фирма. История «МакКинзи» и ее тайного влияния на американский бизнес. Дафф МакДональд / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Даффа МакДональда «Фирма. История «МакКинзи» и ее тайного влияния на американский бизнес». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Если вам нужно, чтобы вашу компанию воспринимали всерьез, нанимайте специалистов из компании «МакКинзи». Ее консультанты запустили волну финансовых и технологических изменений в лучших организациях США. Они изменили властные структуры в Белом доме и революционизировали бизнес-школы. Они, по сути, задали курс развития американского капитализма в XXI веке. Вот далеко не полный список заслуг влиятельной и противоречивой фирмы McKinsey, основанной в 1926 году. Вместе с тем ее консультанты маячили на горизонте и в самые темные для General Motors времена, и когда со скандалом разорилась корпорация Enron, и когда едва не рухнула крупная сеть магазинов Kmart. Дафф МакДональд отвечает на вопрос, который крутится в уме у каждого, кто слышал об этой компании: «А заслуживает ли она своей репутации?» Зачем читать • Узнать об истории и развитии закрытой могущественной фирмы «МакКинзи», которая работает с мировыми корпорациями и главами правительств. • Узнать, что продает «МакКинзи», на чем держится ее успех и каковы ее истинные активы. • Почерпнуть идеи корпоративной этики и матричной структуры компании «МакКинзи», благодаря чему она избегает ловушек авторитарного управления уже более 90 лет. Об авторе Дафф МакДональд – американско-канадский журналист, редактор журнала The New York Observer. Его расследования касаются истории бизнеса, их публикуют ведущие американские СМИ. В 2004 году получил две награды журнала Best Business Story за материал о скандальном журнальном магнате Конраде Блэке, который потерял империю и был осужден на 101 год тюрьмы. Большую известность приобрели его книги «Последний

настоящий мужчина» о генеральном директоре холдинга «Морган Чейс» и расследование о фирме «МакКинзи».

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
История возникновения	8
Создание Фирмы	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Фирма. История «МакКинзи» и ее тайного влияния на американский бизнес. Дафф МакДональд

Оригинальное название:

The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business

Автор:

Дафф МакДональд

Тема:

Истории успеха и биографии

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Введение

Известно, что McKinsey & Company активно сотрудничает с Белым домом и тесно взаимодействует с Даунинг Стрит, участвуя в принятии многих решений на высшем уровне. Она проводила массовую реорганизацию бизнеса в Европе после Второй мировой войны, помогла изобрести штрих-код, коренным образом преобразовала систему обучения в бизнес-школах и привнесла идею бюджетирования в систему управления. Консультанты McKinsey помогли создать и развить модели корпоративного поведения, а также технологии менеджмента, которые сформировали современный деловой мир.

Путь фирмы стал одной из самых громких историй успеха в бизнесе. Она также оказала огромное влияние на возникновение и распространение по всему миру феномена «американского капитализма». Лучшее доказательство компетенции McKinsey – это история самой фирмы: она всегда следует рекомендациям, которые дает своим клиентам, что помогает ей достичь огромной влияния.

Наряду с поразительными достижениями нельзя не отметить и грандиозные неудачи, которые потерпели некоторые компании – клиенты McKinsey: например, банкротство General Motors и Enron, развал авиакомпании Swissair. Не один десяток корпораций, как в свое время ВВС, заплатили огромные гонорары за консультации, провели масштабные сокращения штатов и структурные реорганизации. Однако это не только не помогло им вырваться в лидеры, но даже подтолкнуло некоторые из них к полному краху. Между тем, консультантов редко винят за плохие рекомендации – по крайней мере, публично.

В чем заключается работа консультантов McKinsey? Они специалисты по менеджменту, инициаторы корпоративных изменений. Они создали одну из самых гибких бизнес-моделей в истории капитализма: продают то, что клиент покупает и там, где клиент покупает. Они – бизнесмены для бизнесменов, работающие на самых могущественных людей мира и всегда остающиеся в тени. Методы McKinsey зачастую сравнивают с методами иезуитов, морских пехотинцев и католической церкви. Для окружающих они – фирма, оказывающая консультационные услуги в области стратегического управления. Для самих себя они просто Фирма.

Как именно McKinsey & Company достигла такого положения и каким образом ей удастся столько лет не сдавать лидирующие позиции?

История возникновения

В деловом мире здоровая доля самоуверенности всегда была мощным двигателем новаторства: например, Генри Форд первым приступил к массовому производству автомобилей, а Стив Джобс увидел большой потенциал в использовании компьютеров за пределами офисов. Так же и **Джеймс МакКинзи**, профессор бухгалтерского учета и бизнес-политики в Университете Чикаго, ранее получивший университетские степени по педагогике, юриспруденции и философии, решил, что знает, как помочь клиентам преодолевать сложности, возникающие в их бизнесе, и в 1926 г. открыл свою фирму. Это было идеальное время для появления подобной компании.

В период с 1895 по 1904 гг. из 1,800 компаний были образованы 157 мегакорпораций.

Активное строительство железных дорог и распространение телеграфа в США в середине – конце XIX в. привело к возникновению **массового рынка потребления**. Компании уже могли обслуживать не только локальных клиентов – у них появился континентальный и международный размах, что подтолкнуло их к укрупнению. Однако это породило проблему: как продолжить расти, одновременно сохраняя контроль над бизнесом? У создателей промышленных и финансовых империй Карнеги, Форда и Рокфеллера не было ни времени, ни желания заниматься разработкой системы управления своими корпорациями. Настало время выйти на сцену новому участнику экономических отношений (в дополнение к капиталу и работнику) – профессиональному управленцу.

Не являясь собственником бизнеса, менеджер ощущал необходимость постоянно демонстрировать успехи и достижения вверенного ему предприятия. Ему приходилось одновременно разрабатывать и апробировать методики по управлению быстро растущими организациями, а также искать пути повышения их эффективности, чтобы успешно бороться с конкурентами. Это отнимало слишком много сил и времени, приводило к многочисленным промахам и ошибкам. Тогда на помощь пришли консультанты.

В дальнейшем консультанты McKinsey дистанцируются от бухгалтерской составляющей своей работы. Они будут основывать анализ не только на цифрах, но станут творчески подходить к решению проблем, оценивать целостную картину и перспективу происходящего.

Джеймс МакКинзи впервые сделал **бухгалтерский учет** инструментом стратегического управления. Он начал использовать его не только для фиксирования прошлого и текущего финансового состояния компаний, но и для прогнозирования развития бизнеса. Идея планирования и принятия решений на основе регулярного анализа данных в то время была в новинку. МакКинзи первым предложил **системный взгляд на компанию** как на единый организм: стали оцениваться состояние финансовой системы и организационной структуры, положение на рынке в сравнении с конкурентами, эффективность системы управления и внешние факторы, которые могут влиять на развитие бизнеса.

В середине 30-х годов у компании было уже три офиса – в Чикаго, Нью-Йорке и Бостоне, – и в них работало 45 консультантов. Гонорары основателя компании достигали \$500 в час, что в то время было самым высоким заработком консультанта в США.

МакКинзи сумел собрать вокруг себя профессионалов под стать себе: они были хорошо образованны, хотели многого добиться в жизни, имели связи, могли максимально концентри-

роваться на достижении цели, не боялись подвергать сомнению и оспаривать устоявшиеся правила.

Фирма начала активно развиваться, и даже годы Великой Депрессии (1929–1939) не смогли помешать ее росту: клиентами были востребованы консультации по возможностям слияний и поглощений, реорганизации и решению проблем финансирования. Уже тогда значительную часть клиентского портфеля McKinsey стали составлять крупные банки.

МакКинзи не собирался бросать свое детище и планировал через некоторое время вернуться, однако скончался от пневмонии в ноябре 1937 г.

Джеймс МакКинзи покинул Фирму в 1935 г., чтобы возглавить крупнейшую сеть универсальных магазинов и провести там необходимые изменения. Им двигало желание сделать что-то самому, а не только рекомендовать другим, что нужно изменить. В дальнейшем многие консультанты будут уходить из профессии по той же причине.

Создание Фирмы

Во главе McKinsey встал человек, оказавший на ее дальнейшее развитие едва ли не большее влияние, чем основатель компании, – **Марвин Бауэр**. Именно Бауэра по праву считают творцом Фирмы. Если МакКинзи придумал саму идею стратегического планирования, то Бауэр, с его целеустремленностью и методичностью, развил ее, превратив в профессию. Для этого ему пришлось создать регламенты, язык и правила поведения – целый культурный кодекс консультанта по стратегическому управлению.

Перед тем как начать работу в McKinsey в 1933 г., выпускник Университета Брауна, где он изучал экономику и психологию, Бауэр также получил диплом юриста, а потом магистра делового администрирования в Гарварде.

Марвин Бауэр сконструировал образ консультанта McKinsey – уверенного в себе, рассудительного и надежного профессионала, готового поступиться деньгами и личными интересами для блага клиента и во имя процветания Фирмы. Помимо этого, кредо консультанта – умение хранить конфиденциальную информацию и занимать объективную позицию по отношению к клиенту.

Профессионализм был религией Бауэра. Консультант, работавший с ним в 60-е гг., как-то рассказал ему, что собирается в отпуске кататься на горных лыжах. Марвин ответил, что считает катание на лыжах непрофессиональным и безответственным, т. к. существует риск сломать себе ногу, а это может негативно сказаться на работе с клиентом...

Принцип **«клиент превыше всего»** был заложен еще Джеймсом МакКинзи. Бауэр и его единомышленники возвели этот девиз в абсолют, представляя себя всего лишь персоналом, обслуживающим своих клиентов. История фирмы показала, что ее сотрудникам удалось стать самыми успешными и влиятельными «слугами» в мире.

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.