

О КНИГЕ «СОЗИДАТЕЛЬНОЕ РАЗРУШЕНИЕ»

Написанная в духе Beat the Market и A Random Walk Down Wall Street, эта книга наносит сокрушительные удары по обычным представлениям о менеджменте, корпоративной культуре и фундаментальных основах успешной деятельности корпораций. Здесь обсуждается принципиально новая парадигма выживаемости и процветания компаний, которая, как мы надеемся, найдет глубокое отражение в деятельности советов директоров, менеджмента и инвесторов, обращенной на перспективу. Позиции Фостер и Каплан имеют достаточно прочное основание.

Фрэнк Байонди, старший директор-распорядитель Waterview Advisors, бывший председатель и генеральный директор Viacom

Провоцирующее и будоражащее обращение ко всем руководителям.

Майк Масин, вице-председатель совета директоров и президент Verizon

Как следует из этой книги, успех, достигнутый в прошлом, — всего лишь возможность бороться за свое будущее. Настоящие победители — это те, кто непрерывно занимается внедрением инноваций, постоянно меняет и совершенствует культуру корпорации, а также стиль своей деятельности.

Линда Робинсон, вице-председатель корпорации Young and Rubicam

Великолепное руководство для топ-менеджмента по сохранению необходимого баланса между операционным превосходством и процессами созидательного разрушения. Те, кто не последует советам этой книги и не приступит к изменению своего мышления, подвергнут себя большому риску.

Джон Хагель, соавтор книг Net Worth и Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities

Вам предлагается ясная схема, как корпорации могут изменить свое мышление, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Памела Томас-Грэхем, исполнительный вице-президент NBC, президент и генеральный директор CNBC.com

Когда я прочитал «Созидательное разрушение», то почувствовал, что с моих глаз словно спала пелена. Я теперь все вижу иначе, будто с глаз моих сняли повязку после удаления катаракты.

Роберт Маккинни, бывший посол США в Швейцарии

Эта книга — уникальный по своей информативности отчет о вечной битве между рынком и армией менеджеров, в который включены результаты напряженных исследований и несокрушимые логические аргументы, объясняющие, почему менеджеры должны избавиться от любого балласта свои корпорации, чтобы последние могли устоять в условиях беспощадной рыночной конкуренции.

Лесли Х. Гельб, президент Совета по международным отношениям

CREATIVE DESTRUCTION

*Why Companies That Are Built to Last
Underperform the Market – and
How to Successfully Transform Them*

*Richard N. Foster
and
Sarah Kaplan*

CURRENCY

New York • London • Toronto • Sydney • Auckland

СОЗИДАТЕЛЬНОЕ РАЗРУШЕНИЕ

*Почему компании, «построенные навечно»,
показывают не лучшие результаты
и что надо сделать,
чтобы поднять их эффективность*

Ричард Фостер и Сара Каплан

Перевод с английского



Москва
2015

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Ф81

Перевод И. Козыря
Редактор М. Савина

Фостер Р.

Ф81 *Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность* / Ричард Фостер, Сара Каплан ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2015. — 378 с.

ISBN 978-5-9614-5181-8

Авторы книги развенчивают миф о том, что существуют первоклассные компании, которые способны ежегодно добиваться высоких экономических показателей. Иными словами, корпоративного эквивалента Эльдorado — «золотой» компании, непрерывно добивающейся превосходства над рынком, — никогда не было и нет.

В основу книги легло исследование, которое проводилось по заказу McKinsey&Company и охватило более тысячи корпораций из 15 отраслей промышленности. Его результаты разительно контрастируют с выводами таких «священных» бизнес-книг, как «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*) или «Построенные навечно» (*Built to Last*). По мнению авторов, чтобы сохранить свое превосходство и остаться конкурентоспособными на долгие времена, современным компаниям необходимо овладеть стратегией дискретной эволюции и процессами созидательного разрушения.

Книга адресована топ-менеджерам, специалистам в области бизнес-планирования, аналитикам, а также преподавателям и студентам экономических вузов.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© McKinsey & Company, Inc. United States.
All rights reserved., 2001
© Перевод, оформление. ООО «Альпина Паблшер», 2015

ISBN 978-5-9614-5181-8 (рус.)
ISBN 0-385-50133-1 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| <i>Благодарности</i> | 9 |
| <i>Введение: Игра в созидательное разрушение</i> | 13 |
| <i>Глава 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВЫЖИВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭПОХУ ДИСКРЕТНОЙ ЭВОЛЮЦИИ</i> | 19 |
| <i>Глава 2. КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ СОЗИДАТЕЛЬНОЕ РАЗРУШЕНИЕ: СУДЬБА EAST RIVER SAVINGS BANK</i> | 38 |
| <i>Глава 3. ТОРМОЗ КУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ</i> | 74 |
| <i>Глава 4. ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ ИЛИ ТВОРЧЕСТВО: STORAGE TECHNOLOGY CORPORATION</i> | 101 |
| <i>Глава 5. ШТОРМЫ РАЗРУШЕНИЯ</i> | 136 |
| <i>Глава 6. БАЛАНС ПРОЦЕССОВ РАЗРУШЕНИЯ И СОЗИДАНИЯ</i> | 154 |
| <i>Глава 7. РОЖДЕННЫЕ ДЛЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ</i> | 173 |
| <i>Глава 8. ВО ГЛАВЕ СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗРУШЕНИЯ</i> | 195 |
| <i>Глава 9. РЕЗКОЕ УСКОРЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА</i> | 223 |
| <i>Глава 10. КОНТРОЛЬ, СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ И РИСК</i> | 250 |
| <i>Глава 11. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМПА И МАСШТАБОВ ЭВОЛЮЦИИ</i> | 276 |
| <i>Глава 12. ВЕЗДЕСУЩНОСТЬ ПРОЦЕССОВ СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗРУШЕНИЯ</i> | 305 |
| <i>Приложение А ПЕРЕЧЕНЬ КОМПАНИЙ</i> | 313 |
| <i>Приложение В ПРИНЦИПЫ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПОДХОДА В ОТНОШЕНИЯХ С ОСНОВНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ</i> | 327 |
| <i>Приложение С ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ</i> | 328 |
| <i>Примечания</i> | 360 |
| <i>Источники</i> | 369 |
| <i>Предметно-именной указатель</i> | 372 |

Моему младшему сыну Томасу Уильяму Фостеру – за его энергию, любознательность, жизнерадостность и бесконечное терпение; моей жене Кэтрин – за ее безграничную, непоколебимую и полную энтузиазма поддержку, доверие и терпение; моим старшим сыновьям: Дугу – за его понимание и практические знания рынка, а Люсьену – за его мудрость и наставления.

Р.Н.Ф.

Моим родителям, направившим меня по этому пути, и моим сестрам, поделившим его со мной.

С.К.

Благодарности

Появление книги «Созидательное разрушение» стало результатом десятилетних исследований, выполненных при поддержке наших коллег из компании McKinsey & Co. и наших клиентов. В первую очередь хотелось бы выразить именно им свою признательность за помощь и советы.

Многие уделили нам время и поделились своими мыслями, но некоторые достойны особого упоминания. Первым в этом списке стоит имя Питера Уокера – руководителя нью-йоркского офиса нашей компании. Пит оказывал поддержку нашим трудам с самых первых дней. Его отношение было неизменным даже тогда, когда еще не было уверенности в том, что мы идем «по верному следу». Без его многолетней помощи это предприятие вряд ли увенчалось успехом.

Важную роль в сохранении высокого уровня и качества наших изысканий сыграли Райят Гупта, Херб Хенцлер, Айан Дэвис, Билл Михан, Дэвид Мин, Джон Букаут, Стив Коли, Майк Невенс, Брюс Робертсон, Рон Хальм, Тим Коллер, Билл Фаллон, Рон Фармер, Питер Фридман, Антон фон Россум, Андреас Бероутсос, Эрик Ламарр, Майкл Силбер, Джессика Хопфилд, Эндрю Холен, Хью Кортни, Кэтлин Хоган, Билл Пэйд, Питер Биссон, Ларри Канарек, Сюзанна Наймок и Кевин Койн.

Большое влияние на формирование нашего мышления на протяжении многих лет оказывали наши друзья из академических кругов. Это Тим Рифли из Техасского университета, Дэвид Кэмпбелл из Иллинойского университета, Мартин Шубик, Вилли Гетцман и Стэн Гарстка из Йельского университета, Ронел Элул из Университета Брауна, Джо Боуер, Клей Кристенсен и Тереза Амабайл из Гарвардской школы бизнеса, Рон Хейфец из Школы правительства им. Джона Кеннеди при Гарвардском университете, а также Михай Чиксентмихай, преподававший раньше в Чикагском университете, а теперь в докторантуре университета в Клермонте.

Наши первые читатели и рецензенты Брайан Артур и Эрик Бейнхукер указали слабые и сильные стороны наших идей.

Из сотрудников компании McKinsey первыми поддержали нашу работу Карен Барт, Винс Депальма, Карл Хансон, Анна Сломович, Бро Уттал и Лили Зайдман. Они помогли нашим смутным представлениям обрести вполне зрелую форму. Чип Хьюджес и Кеннет Бонэ проводили первые изыскания по практическому применению результатов нашей работы и помогли со-

здать из этих абстракций полезный инструментарий для повседневного пользования.

Если говорить об оперативном уровне, то Шишир Шрофф приступил к работе с базой данных, характеризующих экономическую эффективность предприятий и являющихся одной из важнейших составляющих наших аналитических исследований, еще в бытность студентом последнего курса Школы бизнеса Стерна в Нью-Йоркском университете в начале 90-х. Он и думать не мог, что это задание станет основой его профессиональной карьеры. Но именно так и произошло. На сегодняшний день нет никого, кто разбирался бы лучше, чем Шишир (теперь ведущий специалист отдела корпоративных финансов и стратегического управления нью-йоркского офиса нашей компании), в содержании и организации БД McKinsey. К своей деятельности он приступил под началом Майкла Аллисона и Майка Гента. Робин Цай, один из лучших аналитиков, работающих в области статистики, дал нам ряд профессиональных советов в части оценки степени новизны полученных результатов и провел скрупулезный анализ первых статистических данных. Впоследствии мы пользовались помощью Ларри Дикапуа, Тома Болла и Рави Чанмугама.

Аяй Шрофф, работающий теперь в Гарвардской школе бизнеса, взял на себя заботы по модернизации и обновлению содержимого БД McKinsey, доказавшей с первых дней практического применения свою реальную полезность. Он привнес ясность в нашу работу. После получения наглядного отображения статистических данных Кристофер Болдуин и Роберт Рефкин пришли к мысли о необходимости написать практическое руководство с обращением к конкретным примерам, способным продемонстрировать содержимое базы данных. С результатами их глубоких изысканий, отмеченных безупречным профессионализмом, а также замечательным мастерством в изложении материала, вы сможете ознакомиться во многих главах этой книги. В начале исследований Энн Байонди снабдила нас библиографическими обзорами и каталогами, а Кара Дэвис на протяжении всех этапов работы над книгой обеспечивала фактографическими сведениями и рекомендациями профессионального литератора. Эта книга не смогла бы увидеть свет без участия Кары.

В работе над отдельными вопросами нам оказывали существенную помощь многие наши коллеги. Стивен Эбернети, занимающий сейчас пост председателя совета директоров в компании Transecure, и Кьянг (Джон) Фенг четыре года трудились в поте лица, занимаясь вопросами интерпретации первых результатов обработки информации, хранящейся в базе данных. Пол Браун-Кенион, Юрген Кальюви, Раджини Сандар и Энтони Бланк разработали первые демонстрационные образцы. После получения первичных данных, вызвавших определенное недоумение, Кристиан Вебер и Стефан Лейтнер, работающие в нашем германском офисе, взяли на себя роль интеллектуальных лидеров в решении вопросов интерпретации при-

чин возникновения аномальных явлений. Полученные ими на ранних этапах исследований результаты стали ключевыми в этой области и подтвердили достоверность предложенных методов интерпретации. Впоследствии Тоши Моги и Ник Робинсон затратили много сил на разработку способов автоматического отображения данных, так что теперь даже простой смертный сможет разобраться в данных о деятельности более тысячи компаний за четырехлетний период. Все эти годы нашим «проводником» в этом вопросе был Сому Субраманьям.

Работа, касающаяся вопросов экономической эффективности компаний, отражала практику общения с нашими клиентами. Один из таких клиентов (компания Johnson & Johnson) стал для нас основным источником откровений. И нам хотелось бы выразить свою признательность нашим друзьям и клиентам из J&J — Ральфу Ларсену, Роберту Уилсону, Роджеру Файну, Биллу Уэлдону, Джиму Ленехану, Расу Дейо, Бобу Дарретте, Кристиану Коффману, Джоан Хейсен, Брайану Перкинсу, Биллу Нильсену, Джиму Утаски и Берни Уолшу — за их многолетнее наставничество.

При проведении совместных аналитических исследований Стивен Феничел помог воплотить наши первые идеи в черновом варианте «Созидательного разрушения». Этот черновик помог нам осознать, как мы далеки от конечной цели. Мы во многом обязаны Аманде Урбан из компании International Creative Management за моральную поддержку и профессиональное руководство в работе над книгой. Эрик Калониус, опытный журналист, сотрудничающий с Fortune и Wall Street Journal, принял эту эстафету в ходе работы над окончательным вариантом книги. А когда она была завершена и стала удобочитаемой, Роджер Скоул, президент Currency Books Division of Doubleday, вооружившись пером, довел ее до «окончательной продукции», с которой вы сейчас можете ознакомиться. Опыт и замечания Роджера сделали книгу одновременно точной и хорошо читаемой. Наши помощники в этом процессе — Хейди Смит, Лиин Сьерженга и Лорета Келли — безотказно и своевременно выполняли взятые на себя обязательства, несмотря на загруженность текущей работой. Большая часть этих трудов пришла на долю Хейди, выполнявшей свои обязанности с огромной энергией и настойчивостью в течение последних двух лет работы над книгой.

Замечательные друзья Фостера — Келли и Роберт Дэй — предоставили нам надежное и спокойное убежище, когда в процессе работы над книгой начался ремонт дома. Кэрл и Артур Бродус проявили себя как преданные друзья, не оставляя нас без поддержки во всех перипетиях. Паркер Мерроу, Сара и Билл Менсон, Джуд и Эрик Боас, Патриция Генри и Ульда Кальдерон оказывали молчаливое участие, когда нас слишком одолевала работа.

И все время приходила на ум старая, но не потерявшая свежести мысль о том, что такого рода предприятие невозможно без поддержки семьи.

Нельзя переоценить отношение жены Ричарда Фостера, Кэтрин. Год за годом, по мере появления все новых и новых глав, она терпеливо и с энтузиазмом помогала мужу, не считаясь с тем, чего это ей стоило. Шестилетний сын Фостеров Томас, как и его мать, с пониманием относился к долгим отлучкам отца. Он оказался намного взрослее своих лет. Если у папы возникла необходимость написать книгу, то со стороны Томаса не было никаких возражений. Степень подобного понимания крайне примечательна для людей любого возраста. Старшие сыновья Фостеров – Дуглас и Люсьен – оставались, как и прежде, верными единомышленниками и заинтересованными читателями, и не оставили этот проект без своей поддержки.

Сара Каплан выражает благодарность своим родителям – Меридит Макгоуни Каплан и Хеш Каплан, своим сестрам – Эстер, Шарон и Рейчел, а также своим близким друзьям и помощникам: Дэвиду Ашену, Лаури Блитцер, Джо Хейвиву, Чипу Хьюджесу, Сильвии Метьюс, Ноа Велли, Кристине Вольшлагер и, наконец, Джо Меролле за их постоянное внимание к автору во время всех взлетов и падений в работе над книгой.

Хоть это и выглядит традиционно, но мы хотим сказать, что все названные лица внесли свой вклад в эту книгу. В пределах своего участия они могут разделить ее успех, и если мы все-таки что-то не донесли до читателя, то ответственность за это ложится полностью на нас.

Нью-Йорк, январь 2001 г.

ВВЕДЕНИЕ

Игра в созидательное разрушение

В 1986 г. увидел свет бестселлер Ричарда Фостера *Innovation: The Attacker's Advantage**. Автор утверждал, что в долгосрочной перспективе компании всегда сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способа ведения бизнеса, с тем, что мы называем «точками разрыва». В этих «точках» именно компании с агрессивной политикой, а не компании, привыкшие защищаться, получают экономические преимущества. Размеры первых редко позволяют добиться экономии, обусловленной масштабом, однако они свободны от психологических и экономических конфликтов, которые мешают, а то и вовсе не дают воспользоваться открывающимися им возможностями.

Этот вывод был сделан на основе анализа деятельности всего лишь десятка компаний, однако через несколько лет стало ясно, что он справедлив для всех предприятий. Помимо того выяснилось, что преимущество, которое получает агрессивная компания, не закрепляется за ней навсегда. Когда компанию атакуют, она начинает действовать предельно осмотриательно, с присущей подобной тактике уязвимостью. В результате, как это нередко случалось в конце 80-х и на протяжении 90-х, складывается парадоксальная ситуация: стоит компании попасть на страницы популярных бизнес-изданий в качестве примера исключительного успеха или устойчивости, как она почти сразу же начинает сдавать позиции. Поиск успешных компаний напоминает попытку поймать солнечный зайчик: легко увидеть, но сложно не упустить.

С чем мы столкнулись: с особенностью отдельных компаний или чем-то более глобальным? Памятуя приписываемое Уинстону Черчиллю высказывание: «Чем больше вы углубляетесь в прошлое, тем дальше видите будущее»¹, — мы решили проанализировать исторические данные по ведущим компаниям США и их основным конкурентам, с тем чтобы получить более ясное представление о долгосрочных результатах их деятельности.

* На русском языке книга вышла в издательстве «Прогресс» в 1987 г. под названием «Обновление производства: атакующие выигрывают».

Эту информацию оказалось не так-то легко найти. Похоже, никто не владел исчерпывающе полными данными, которые помогли бы определить, какие компании демонстрировали наивысшие достижения в течение длительного времени.

Однако мы не опустили руки и решили собрать отсутствующую информацию о результатах деятельности компаний собственными силами. Мы определили свыше 60 показателей, по которым надлежало добыть исчерпывающие сведения, включая рост продаж, прибыль, рентабельность инвестированного капитала, долговые обязательства и их рейтинг, расходы на НИОКР и совокупный доход акционеров (определяемый как увеличение стоимости акций за год плюс дивиденды или специальные выплаты). Чтобы охватить значимые для компаний, отраслей и экономики события, мы выбрали исторический горизонт в 36 лет. Нам нужно было понять значение «точек разрыва» для экономики в целом, для отдельных отраслей и для каждой компании. Нужно было выявить долгосрочные тенденции в экономике, чтобы выделить закономерности, случайные или периодические события (например, серьезные технологические трансформации и перемены в федеральном законодательстве, изменения отраслевой структуры в результате появления или краха конкурентов). При этом нужно было оценить скорость и размах подобных изменений.

В частности, перед нами стояла задача дифференциации эффективности инвестиций согласно состоянию экономики в различные периоды (например, во время подъема 60-х и спада 70-х гг.). Выработанные критерии оценки должны были идентифицировать «нормальную» рыночную эффективность, а на ее фоне выделить необычную — как исключительно высокую, так и исключительно низкую. Предстояло проанализировать события на достаточно длительном отрезке времени в самых разных отраслях, чтобы выявить изменения и найти их причины. Нам требовался метод оценки общепринятых точек зрения: «все дело в технологии», или «все дело в макроэкономике», или «высокие аналитические показатели, характеризующие акции, предвещают низкую доходность», или «все дело в росте», или «все дело в рентабельности», или «все дело в особенностях», или «совершенство — это...» и т.д.

Через десять лет благодаря усилиям сотрудников компании McKinsey, мы создали базу данных, которая охватывала результаты деятельности свыше 1000 компаний из 15 отраслей на протяжении почти четырех десятилетий и позволяла моделировать рынки капитала в США². В дальнейшем эта база будет упоминаться как База данных McKinsey по эффективности корпоративных ценных бумаг, или просто БД McKinsey.

БД McKinsey содержит информацию только об американских компаниях. В ней есть сведения о таких давних конкурентах, как Exxon и Chevron, и о таких представителях новой экономики, как Cisco и Dell. В нее вошли данные о малоподвижных отраслях, таких как электроэнергетика,

и о «горячих» секторах, подобных разработке программного обеспечения и производству полупроводников. В ней есть информация о низкотехнологичных отраслях (целлюлозно-бумажная промышленность и автомобильный транспорт) и о высокотехнологичных (производство медицинской и фармацевтической продукции); о секторах с жестким регулированием (авиаперевозки) и без регулирования (производство специализированных химикалий); о нефтедобывающей промышленности с ее взлетами и падениями и об оборонной промышленности, стабильность которой обеспечивает правительство США.

Картина, которую дает БД McKinsey, отличается от реально существующей в экономике только тем, что в ней представлены не все отрасли и компании. В ней, однако, собраны исторические данные 1008 компаний, и, насколько нам известно, она является крупнейшей в своем роде. К концу 1998 г. объем продаж компаний, включенных в БД McKinsey, составил 2,1 трлн. долл., а их рыночная капитализация — 5,2 трлн. долл.

Все компании, вошедшие в БД McKinsey, являются более или менее «чистыми» игроками, — иными словами, более 50% объема их продаж приходится на профильную отрасль. Наша база данных не содержит информации о таких «комплексных» компаниях, как General Electric или Johnson & Johnson, которые вовлечены в конкурентную борьбу во многих секторах экономики. Кроме того, в ней нет сведений об отраслях с ограниченным количеством игроков (например, автомобильная промышленность или производство бритвенных лезвий), потому что при отсутствии большого числа конкурентов невозможно установить критерий «нормальности». (Тем не менее с помощью БД McKinsey мы смогли «синтезировать» модель J&J и сравнили с тем, что есть в действительности. Обобщение экономических показателей, смоделированных на основе БД McKinsey, как оказалось, позволяет получить модель изменения доходности, близкую к реальной.)

Даже новым компаниям мы позволяли «фигурировать» (т. е. присутствовать) в нашей базе данных, если они входили в число 80% крупнейших американских компаний по показателям рыночной капитализации (эти данные были предоставлены нам Центром исследования тенденций изменения курсов ценных бумаг при Чикагском университете). Далее в нашей книге эти компании упоминаются как новые игроки. Годом «появления» этих компаний мы определили год включения их в нашу базу данных, т. е. момент, когда они стали удовлетворять критериям отбора, а не момент их создания.

Нередко компании «уходили» из базы данных в результате поглощения (большинство случаев) или банкротства (единичные случаи). Такие компании в книге называются «выбывшими». Несмотря на то что компания выбывает, вся информация, относящаяся к ней, сохраняется. Остается в базе и информация о компаниях, которые появились и были в пределах рассмотренного нами периода (о таких, например, как Rolm). И конечно

же, там есть сведения о ряде компаний, сохранявших свои позиции с начала формирования базы данных (1962 г.) до завершения работы с нею (1998 г.). Мы называем их компаниями-«долгожителями». Лишь 160 из 1008 компаний, попавших в наше поле зрения, относятся к этой категории. БД McKinsey позволила нам проследить воздействие таких макрособытий, как падение фондового рынка в 1974–1975 гг. (акции упали практически во всех секторах, за исключением нефтедобычи и производства компьютеров), не только на отдельные отрасли, но и на отдельные компании (Champion International и International Flavors Fragrances, например, прекратили свое существование). Наша база позволяет исследовать причины и последствия тех или иных событий – и получать ответы – без сбора новых данных под каждую задачу. Как инструмент одновременного изучения базовых и второстепенных экономических процессов, она увязывает их с общим состоянием экономики. (БД McKinsey дает точную картину изменения макроэкономических показателей, которые другим приходится получать из разных источников; в качестве примера можно назвать картину изменения совокупного дохода держателей акций индекса S&P 500.)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ «РЫНКИ» И «КОРПОРАЦИИ»

Уточним, что же именно подразумевается под такими понятиями, как «рынок» и «когнитивная структура» корпорации. Для нас рынки, в том числе рынки капитала, – это «неформальные объединения покупателей, продавцов и посредников, которые собираются с целью экономического обмена». Рынки капитала – это рынки, на которых происходит обмен капитала: например, денег на акции или на долговые инструменты³. В роли покупателей и продавцов обычно выступают корпорации, которые с целью определения текущей стоимости предприятия могут использовать котировку своих акций на фондовом рынке.

Эти неформальные объединения способствуют установлению баланса между постоянством и изменением в экономике. Выход игроков на рынок, их поведение и уход с рынка (включая банкротство) регулируются правилами рынков капитала. В экономике США именно потребитель принимает решение, будет ли он довольствоваться существующими продуктами и услугами или станет искать новые. Рынки капитала предоставляют денежные средства, необходимые для создания возможности выбора, однако скорость изменений в экономике задает потребитель.

Конечно, рынки капитала очень сильно отличаются от корпораций. Корпорациям присуща «когнитивная надстройка». У них есть правление и совет директоров. Они планируют свою деятельность и управляют ею. Их руководство подходит к выполнению своих функций предельно

ответственно, как того требует закон. Руководители непрерывно повышают квалификацию и проходят жесткий отбор, прежде чем занять должность.

Одна из основных целей корпоративного планирования и контроля — исключение элемента неожиданности или риска:

Контроль, который, по сути, означает «поддержание процессов в рамках намеченного курса», считается одной из самых важных функций менеджмента. Правильно организованный контроль дает информированному лицу достаточную уверенность в том, что можно не опасаться каких-либо значительных неприятных сюрпризов⁴.

Как сказал Роберт Саймонс, профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса: «Измерения ориентированы на выявление ошибочных действий (ошибок) и невыполнение целевых показателей (отрицательного отклонения). Системы контроля, по сути, являются системами с отрицательной обратной связью. Отчеты систем контроля нужны в первую очередь для подтверждения того, что все идет в соответствии с планом. Любые неожиданности воспринимаются отрицательно»⁵.

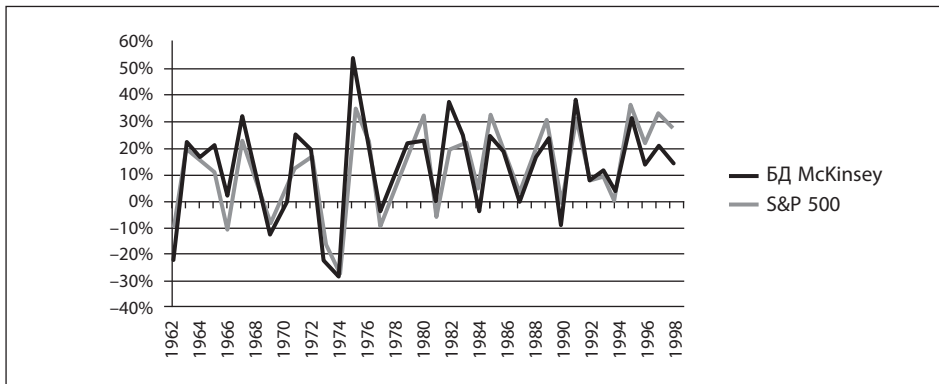
Рынки капиталов, которые должны обеспечивать легкий доступ новым конкурентам и устранять слабых игроков, оставляют значительный простор для непредвиденного развития событий. Хотя контроль на них, несомненно, существует, это контроль процесса функционирования и соблюдения стандартов, а не результатов. Не устанавливают рынки и каких-либо «контрольных показателей». Федеральная резервная система пытается в меру своих сил и возможностей регулировать экономику страны, задавая целевые показатели и политику регулирования, но это не имеет ни малейшего сходства с процессом управления корпорацией.

При нормальном функционировании рынков капитала нововведения и изменения идут быстрее, чем в корпорациях. Эффективно действующие рынки капиталов расстаются со старым без колебаний, но если правительственная политика препятствует этому, что наблюдается, например, в случае банкротства государственных предприятий, то положительный рыночный эффект просто исчезает.

Наши исследования показывают, что БД McKinsey отражает процессы реальной экономики исключительно точно. Если в реальной экономике происходило какое-либо значимое событие — например, крах фондового рынка 1974–1975 гг., — его след зафиксирован в базе данных. Она позволяет увидеть не только событие, но и его последствия: в данном случае, например, это восстановление экономики страны. В 70-е гг. шло стремительное развитие таких отраслей, как производство вычислительной

техники и нефтедобыча, и наша база данных отразила этот процесс. Оборонная промышленность и фармацевтика сделали рывок в 80-х гг., и это также нашло отражение в базе данных. Ниже приведены графики изменения совокупного дохода акционеров, построенные на основе БД McKinsey и индекса S&P 500. Нетрудно заметить, что эти кривые практически совпадают и на них явно видны циклы изменения экономической конъюнктуры в США.

Изменение совокупного дохода акционеров по БД McKinsey и индексу S&P 500



Еще раз подчеркнем, что наше исследование «созидательного разрушения» основано на анализе БД McKinsey, в которую вошла реальная информация о 1008 американских компаниях. Кроме того, осуществлению этой задачи способствовали прямые связи с рядом крупнейших и наиболее успешных компаний США. Как консультанты, мы всегда стремились определить, что работает, а что нет. Мы надеемся, что наше исследование поможет и другим компаниям улучшить результаты их деятельности.

16 октября 2000 г.

Глава 1

Эффективность и выживание предприятий в эпоху дискретной эволюции

Наша компания будет процветать и через сто, и через пятьсот лет!

К. ДЖЕЙ ПАРКИНСОН, ПРЕЗИДЕНТ ANACONDA MINES

(Это заявление сделано за три года до банкротства компании)

В 1917 г., незадолго до конца Первой мировой войны, Берти Чарльз Форбс (известный как Б.Ч.) составил свой первый список ста крупнейших американских компаний. Ранжирование компаний осуществлялось по размерам их активов, поскольку в то время трудно было получить точные данные об объемах продаж. В 1987 г. журнал *Forbes* поднял тот список и продемонстрировал, что с ним стало. Из ста крупнейших компаний 1917 г. прекратили свое существование 61.

Из 39 «долгожителей» только 18 удалось удержаться в числе 100 крупнейших (см. рис. 1.1). Среди них *Kodak*, *DuPont*, *General Electric*, *Ford*, *General Motors*, *Procter & Gamble*, которые по праву снискали уважение в стране. Мастера выживания, они прошли через Великую депрессию, Вторую мировую войну, конфликт в Корее, бурные 1960-е, нефтяной и инфляционный шок 70-х гг., устояли в период беспрецедентных технологических перемен в химической, фармацевтической и компьютерной отраслях, в сфере программного обеспечения, в радио- и телевидении, а также в индустрии телекоммуникаций.

Они выстояли. Однако их рыночную эффективность назвать высокой никак нельзя. В период с 1917 по 1987 г. долгосрочная доходность инвестиций¹ в них была на 20% ниже рыночной. Только у двух компаний – *General Electric* и *Eastman Kodak* – она была выше средней, при этом для последней после 1987 г. наступили далеко не лучшие времена.

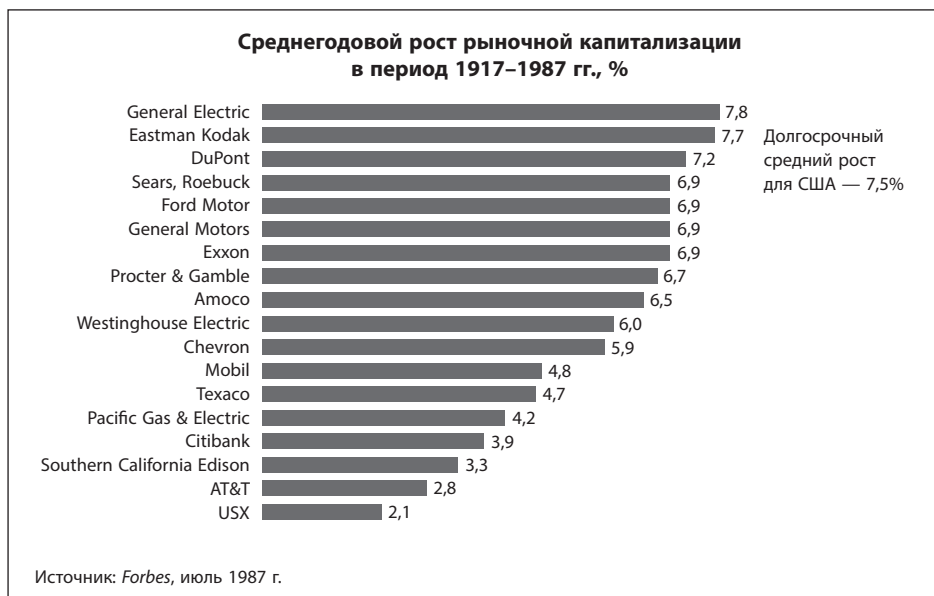


Рис. 1.1. Рыночная эффективность компаний-«долгожителей»

К такому же выводу можно прийти и на основе изучения индекса S&P 500². Из 500 компаний, фигурировавших в нем в 1957 г., к 1997 г. в списке осталось лишь 74. И лишь 12 компаниям из их числа удалось пре-
взойти индекс S&P 500 в 1957–1998 гг. Более того, в этом списке были представлены компании всего двух отраслей – фармацевтической и пи-
щевой, которые характеризовались высокой эффективностью на протяже-
нии этого периода. Если бы сегодня индекс S&P 500 рассчитывался по тем же компаниям, что и в 1957 г., он был бы ниже примерно на 20%.

На протяжении последних десятилетий специалисты неустанно пре-
возносили крупные корпорации, которым удалось стать «долгожителями»,
за их «мастерство», стаж, жизнеспособность. Эти компании, по общему
мнению, стали основой американской экономики. Именно в них вкла-
дывают средства «терпеливые» инвесторы, ожидая, что эти вложения
окупятся сторицей. Однако анализ данных за 36 лет, входящих в
БД McKinsey, показывает, что рыночная эффективность этих компаний
не столь высока, как можно было предполагать. Инвесторы, руководство-
вавшиеся логикой долгосрочных вложений средств в подобные фирмы-
«долгожители», получают существенно меньше, чем инвесторы в обычные
индексные фонды.

Длительное исследование процесса возникновения, борьбы за сущест-
вование и гибели американских корпораций позволяет утверждать, что
корпоративного эквивалента Эльдорадо – «золотой» компании, постоянно
переигрывающей рынки, – не было и нет. Это миф. То, что компании

удалось выстоять и даже остаться в числе лучших и наиболее уважаемых, вовсе не гарантирует акционерам высокой долгосрочной доходности. В действительности верно как раз обратное. В конце концов в длительной перспективе рынки всегда побеждают.

ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОСТИ

Как это могло случиться? Каким образом такие фондовые индексы, как Dow Jones или S&P 500, для существования которых не нужны ни высококвалифицированные менеджеры, ни советы директоров, ни старательно созданные организационные структуры, ни современные управленческие методики, ни привилегированные активы и ни особо доверительные отношения с нужными людьми, оказались более эффективными в долгосрочной перспективе, чем все названные журналом Forbes компании-«долгожители», за исключением General Electric и Eastman Kodak? Неужели рынки капитала, представленные фондовыми индексами, «мудрее» менеджеров, которые только и думают об эффективности?

Ответ прост: рынки капитала, как и индексы, которые отражают их состояние, поощряют создание новых корпораций, предоставляют им все возможности для активной деятельности (до тех пор, пока последние остаются конкурентоспособными), а затем быстро и беспощадно избавляются от них, когда те теряют способность к эффективному производству. Корпорации, управленческая философия которых базируется на принципе непрерывности, не могут меняться с той же скоростью и в тех же объемах, что и рынки. И со временем они теряют способность создавать стоимость.

И только в среде относительно новых игроков в экономике, таких как Intel, Amgen и Cisco, мы видим примеры эффективности, фиксируемой на какое-то время. Структура и механизмы фондовых рынков дают этим компаниям возможность получить результаты, превышающие показатели самых лучших корпораций-«долгожителей», которые уже не в состоянии удовлетворять ожидания своих инвесторов (не имеет значения, в какой мере эти ожидания можно считать обоснованными) и лишь расточают ресурсы экономики. Рынки капитала устраняют слабых игроков с большей скоростью, чем это бывает в самых эффективных компаниях. Джозеф Алоис Шумпетер в своих работах 30–40-х гг. назвал этот процесс созидания и устранения «штормами созидательного разрушения». Именно в них истоки эффективности рынка. Сегодня возможность стабильного функционирования корпорации ставит перед лидерами столь серьезные задачи, что лишь очень немногие могут найти силы и время, чтобы «оседлать» процессы созидательного разрушения, действуя с той скоростью и в тех объемах, что нужны для победы в конкурентной борьбе с рынком. Одна-

ко это необходимо, чтобы соответствовать требованиям рыночной эффективности в долгосрочной перспективе.

Самое важное отличие между корпорациями и рынками капитала — в том, каким образом они подходят к процессам созидательного разрушения, справляются с ними и контролируют их. Корпорации исходят из предположения о непрерывности развития; их деятельность сосредоточена на текущих операциях. А для рынков капитала характерна дискретность развития; они сконцентрированы на созидании и разрушении. Рынок поощряет процессы быстрого и экстенсивного созидания, а следовательно, и ускоренного накопления богатства. Рынок менее терпимо, чем корпорации, относится к низкой эффективности. Выдающиеся корпорации могут добиться успеха в получении права на продолжение существования, но не в способности обеспечить уровень совокупного дохода своих акционеров выше среднего и даже равный ему. Почему? Потому что организация процессов управления — тех, что помогают корпорациям выстоять в течение длительного периода, — делают их неспособными к изменениям.

РЕАЛЬНОСТЬ ДИСКРЕТНОЙ ЭВОЛЮЦИИ

Различия в подходе корпораций и рынков к процессу созидательного разрушения нельзя назвать специфической особенностью нашего времени или порождением «эпохи доткомов». Этот феномен вызревал на протяжении десятилетий, как тлеющий огонь, готовый вырваться наружу в любое мгновение. Смятение, царящее на сегодняшнем рынке — это логическое развитие тенденций, сформировавшихся несколько десятков лет назад.

Истоки современной философии управления восходят к XVIII столетию, когда Адам Смит отстаивал необходимость узкой специализации и разделения труда в интересах сокращения производственных расходов. В конце XIX в. эти идеи в полной мере нашли свое воплощение в культуре американских трестов, европейских холдингов и японских дзайбацу*. Основным предназначением этих титанов стало решение задачи переработки естественных ресурсов в продукты питания, энергию, одежду и жилье наиболее рациональным способом, обеспечивающим минимальные издержки при максимальной производительности.

К 20-м гг. простые идеи Смита способствовали расцвету огромных предприятий, успешно осваивавших возможности массового производства. Исключительно полезным руководством для таких компаний стала книга *The Concept of the Corporation*, написанная Питером Друкером в 1946 г., в ко-

* Монополии и олигархические кланы, действовавшие в Японии до Второй мировой войны. — Прим. пер.

торой были изложены заповеди деятельности нового поколения корпораций, основанные на идеях специализации, массового производства и эффективного использования материальных ресурсов.

Этот подход в полной мере отвечал духу времени. В 20-х гг., когда был впервые рассчитан индекс Standard and Poor's (S&P) на основе размеров активов 90 ведущих американских компаний, изменения шли очень медленно. В 20–30-е гг. ротация предприятий в индексе составляла около 1,5% в год. Компании, попавшие в S&P 90, могли рассчитывать на сохранение своих позиций в нем в среднем в течение 65 лет. Возникновение и эволюция корпораций того времени шли в полном соответствии с положением о непрерывности (вечной непрерывности!), сущность которого рассматривалась в книге Друкера. Фактор изменчивости считался наименее значимым. Целью деятельности была переработка исходного сырья в конечную продукцию, а также предупреждение больших издержек, связанных с взаимодействием на рынке. Все это предполагало ведение дел на широкую ногу и тщательный контроль над расходами. Организации с вертикальной структурой можно было считать защищенными от всех напастей, но только не от набирающих силу изменений.

Сейчас период эволюционного развития корпораций, продолжавшийся более 70 лет, подошел к концу. В 1998 г. ротация в индексе S&P 500 приблизилась к 10%, т.е. средняя продолжительность пребывания компаний в нем уменьшилась с 65 до 10 лет! Друкер в опубликованной в 1969 г. книге *The Age of Discontinuity* предсказывал возможность будущего перелома, но его аргументы не могли изменить общей атмосферы 70-х гг. Это время многие менеджеры воспринимали как повторение 30-х гг.: бешеная инфляция, стагнация на фондовом рынке и... высочайший со времен Второй мировой войны уровень процентных ставок. Немногие из новых участников рынка отважились рискнуть своим капиталом и карьерой, полагаясь на интуицию Друкера, в такой неподходящий для начала деятельности период. В то смутное время советы Друкера не были восприняты, поскольку в расчет принимались только задачи долгосрочного выживания.

Начиная с 20-х гг. темпы экономических изменений непрерывно возрастали. В этом процессе можно выделить три большие волны. Время их возникновения и продолжительность соответствовали росту и спаду производительных и потребительских возможностей нации. Первая волна пришла на окончание Второй мировой войны, когда произошел переход от наращивания военной мощи к росту производства продуктов потребления с соответствующим изменением инфраструктуры. С этим временем связано начало деятельности многих компаний, занявших заметное место в экономике 40–50-х гг., среди которых стоит упомянуть Owens-Corning, Textron и Seagram.

Вторая волна – это 60-е годы. Скорость ротации в индексе S&P росла вместе с экономическим подъемом, стимулировавшимся федеральными

аэрокосмическими и оборонными программами и обеспечивающим приток средств в развитие производства запоминающих и логических устройств, а затем и микропроцессоров (рис. 1.2). В глазах некоторых это были «горячие денечки» и время экономического бума. Акции, пользующиеся повышенным спросом, стали называть беспригрешными. Казалось, купи их однажды – и можно больше ни о чем не беспокоиться: благоденствие гарантировано.

Поворот пришелся на 1968 г. Индекс Нью-Йоркской фондовой биржи достиг отметки 1000 пунктов – значения, до которого он потом не под-



Рис. 1.2. Динамика индекса S&P 500

нимался вплоть до начала 80-х гг. В последующие годы, в период дефицита и низкой активности, когда развитие страны было сковано ростом цен на нефть и инфляцией, а доходы по облигациям превышали доходы от акций, очень мало компаний вошло в индекс S&P 500 и вышло из него. Тем не менее достаточно интересен тот факт, что вопреки наиболее неблагоприятным экономическим условиям, с которыми страна не сталкивалась со времен Великой депрессии, уровень ротации корпораций не снизился до минимума, наблюдавшегося в 50-е гг. Скорость экономических изменений непрерывно нарастала.

Пол Волкер, председатель Федеральной резервной системы, в итоге увеличил ставку рефинансирования, что сломало хребет инфляции, а вместе с этим в индекс S&P 500 вошел ряд новых компаний. В 80-е гг. в индексе вновь произошли перемены: на смену медленно растущим компаниям и аутсайдерам пришли новые, быстро набирающие силу фирмы. Изменения в S&P 500 отражали новую расстановку экономических сил в США. В период коллапса американской экономики конца 80-х гг. и краткосрочной рецессии начала 90-х гг. темпы обновления состава ин-

декса S&P 500 резко замедлились. Но, даже опустившись до минимального значения, скорость ротации оставалась выше показателей периода экономического спада 70-х гг. Уровень экономических изменений, достигший минимума, сохранил вполне конструктивный характер и начал снова расти. Это стало более заметным, когда технологический взрыв 90-х гг. резко ускорил ротацию индекса S&P. В конце 90-х гг. мы уже вступили в эпоху, названную Питером Друкером «эпохой дискретной эволюции». Экстраполяция данных за предшествующие периоды позволяет утверждать, что к концу 2020 г. средняя продолжительность пребывания компаний в индексе S&P 500 сократится примерно до десяти лет и все меньше компаний сохраняют шансы на пребывание в категории «долгожителей» (рис. 1.3).

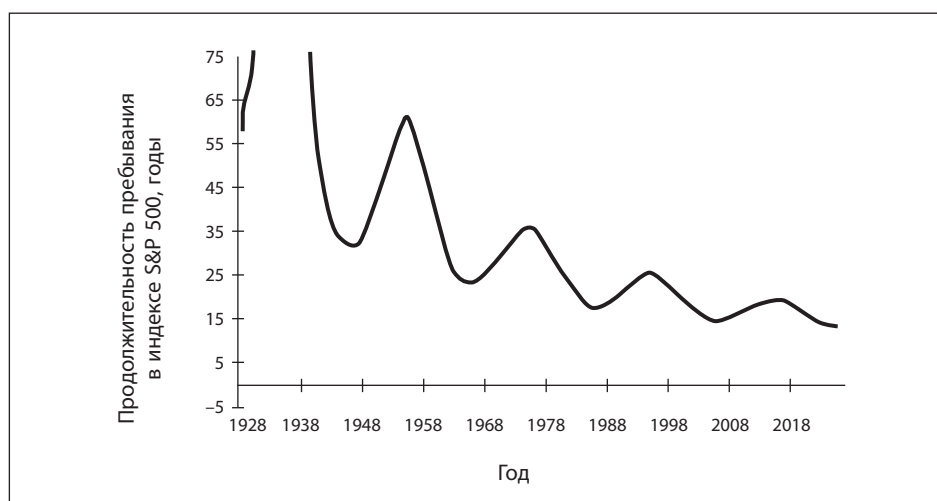


Рис. 1.3. Средняя продолжительность пребывания компаний в составе S&P 500

ШТОРМЫ ДИСКРЕТНОЙ ЭВОЛЮЦИИ

Эпоха дискретной эволюции не случайно началась в 90-х гг. Ее приход был обусловлен действием фундаментальных экономических сил:

- увеличением эффективности коммерческих операций в результате значительного снижения капитальных затрат. Переход отраслей от производства товаров к предоставлению услуг сопровождался снижением транзакционных издержек. Данный эффект, в свою

очередь, обусловлен внедрением информационных технологий и устойчивым ростом производительности труда благодаря технологическому прогрессу и развитию методов управления;

- увеличением эффективности фондовых рынков за счет повышения точности (и достоверности) данных о деятельности корпораций;*
- ростом внутренней ликвидности, обусловленным повышением рентабельности компаний и благоприятными тенденциями в отношении американского акционерного капитала, не имеющими аналогов в других странах;*
- усилением фискального контроля со стороны федерального правительства в совокупности с эффективной политикой ФРС и сокращением корпоративных налогов.*

Благодаря этим силам возникли фирмы, подобные Microsoft, – их рыночная капитализация уступает только десяти наиболее развитым государствам мира (между тем реальные активы компании Microsoft составляют примерно 1% ее рыночной стоимости). Однако, если уж говорить об активах, то производитель компьютеров фирма Dell фактически не имеет никаких активов. Многие компании, возникшие в Интернете, начинали практически без стартового капитала. Рентабельность капитала у этих фирм по сравнению со всеми известными стандартами невообразимо велика. Эффективность производства бьет все рекорды. Поток проектов в сфере новых технологий неиссякаем. Даже после обвала индекса Nasdaq в марте – апреле 2000 г. более 10 тыс. коммерческих интернет-проектов ожидали оценки со стороны венчурных фондов. По общему мнению, число (если не качество) подобных предложений постоянно растет. Пределы развития информационных технологий еще далеки. Эффективность разработок программного обеспечения продолжает возрастать; коммуникационные технологии только зародились. Глобальный ВВП удвоится в ближайшие 20 лет, что приведет к увеличению объема продаж приблизительно на 20–40 трлн. долл. Если благодаря повышению производительности, обеспечиваемому Интернетом, мир может сэкономить 2% из нынешних 25 трлн. долл., рыночная стоимость экономии обернется триллионами.

Компании получают беспрецедентную возможность воспользоваться преимуществами этого периода. Но, если верить истории, лишь треть из них сможет сохранить свое экономическое положение на протяжении следующих 25 лет. Многие из тех, что не выстоят, переживут реинкарнацию через поглощение или слияние с более крупной и сильной компанией, но это все равно смерть. Их кончина будет вызвана недостатком конкурентоспособности. А если говорить без обиняков, большинство фирм умрут, будут приобретены или поглощены только потому, что они слишком медленно приспосабливаются к темпу рыночных изменений. К 2020 г. индекс S&P 500 на три четверти будет состоять из компаний, названий которых мы еще не знаем, – новых

фирм, которые будут вовлечены в водоворот экономической деятельности с периферии.

Принцип непрерывности эволюции, которым руководствовались большинство ведущих корпораций нашей страны на протяжении многих лет, больше не работает. Доминирует дискретность развития. Те сто или около того компаний из сегодняшнего индекса S&P 500, которые доживут до 2020-х гг., мало чем будут напоминать корпорации-«долгожители» сегодняшнего дня. Они будут специализироваться на созидательном разрушении – руководствоваться идеями дискретной эволюции и постоянно перестраиваться, как это делает рынок. Примерно полвека назад Шумпетер предвосхитил подобную трансформацию: «Обычно в условиях капитализма внимание обращают на механизм управления существующими структурами, тогда как проблема кроется в механизме их созидания и разрушения».

НЕОБХОДИМОСТЬ ОТКАЗА ОТ ПРИНЦИПА НЕПРЕРЫВНОСТИ

Как корпорациям приблизиться к рынку? Рецепт известен: нужно ускорить процессы созидательного разрушения, не отставая от рынка и не упуская при этом контроля над текущими операциями. Однако сколь бы ни разумно звучал этот совет, выполнить его, как показывает практика, очень сложно.

Сотни менеджеров из разных уголков США и Европы говорили нам, что полностью удовлетворены своими способностями вести дела, но крайне недовольны своим умением что-то менять. «Как это получается у лучших новаторов? – спрашивают они, выдавая подобным вопросом свою веру в существование этих самых “лучших новаторов”. – Что способствует успеху инновационных программ?» Другие задаются вопросом, как выйти за рамки основного бизнеса. Но наиболее часто можно услышать: «Где найти новые идеи?»

Трудности, с которыми сталкиваются менеджеры при попытке решить эти вопросы, коренятся в неустранимом конфликте между двумя основными потребностями корпораций: контролировать текущие операции и создавать такого рода производственную среду, в которой расцветали бы новые идеи и своевременно отмирали старые. Этот подход может потребовать отказа от использования традиционных активов, существующих каналов распространения продукции либо осуществления рискованных поглощений. Но какие бы ни ставились вопросы, мы убеждены, что большая часть корпораций не сможет «догнать или обогнать» рынок, не отказываясь от принципа непрерывности. Джеймс Рестон в книге *The Last Apocalypses* рассказывает о страхе, охватившем в свое время Европу, что первое тысячелетие неминуемо закончится концом света:

С приходом нового тысячелетия наступает апокалипсис; старый мир умрет, а новый возникнет на его руинах. Однако последний апокалипсис больше был похож на процесс, нежели на катаклизм. Его «внезапность» растянулась на сорок лет³.

Апокалипсису, свидетелями которого мы стали, — переходу из состояния непрерывного развития к дискретной эволюции — присуща подобная «внезапность». Американский бизнес никогда не станет таким, как раньше. Правила игры изменились навсегда. Некоторые компании уже играют по новым правилам. Под началом Джека Уэлча компания General Electric преодолела апокалипсис и теперь пожинает плоды существенного повышения эффективности. Как мы увидим ниже, Johnson & Johnson также успешно движется по этому пути. Компания Corning успешно преодолела зависимость от традиционных потребителей и стала лидером в производстве оптического волокна. Во Франции компания L’Oreal, похоже, тоже встала на верный путь и создала новую модель организации, перенесла концепцию красоты из рамок одной экономической отрасли в другую. Однако эти компании являются исключением. Лишь немногие попытались пройти этот путь. И еще меньше компаний одолели его.

ТОРМОЗ КУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ

На протяжении полувека производство аспирина Bayer было основным фактором роста бизнеса компании Sterling Drug. Это продолжалось до тех пор, пока Johnson & Johnson не выпустила Tylenol. Из опасения нанести вред позиции аспирина Sterling Drug отказалась выпускать на американский рынок Panadol — облегчающий боль препарат, не имеющий в своем составе аспирина, который удерживал в Европе лидирующие позиции по продажам. Вместо этого компания попыталась расширить линейку продуктов Bayer за океаном. Эта операция в конечном счете привела к тому, что Sterling Drug приобрела фирма Kodak. Sterling Drug фактически обрела себя на неподвижность из-за страха потерять все и не смогла изменить свою манеру ведения дел, сформировавшуюся за полвека. Сильные традиции корпоративной культуры, включая эмпирические методы принятия решений и особенности процессов управления, а также специфика определения политики компании стали тормозом в развитии и в итоге предопределили ее судьбу. Компания «законсервировалась» в своем неэффективном подходе к рынку, несмотря на явную необходимость работать по-новому.

Тормозящий эффект культурных традиций, а именно неспособность изменить корпоративную культуру, нередко становится причиной, по которой корпорациям так сложно ответить на сигналы рынка. Тормоз культурных традиций — это постепенная утрата гибкости архитектуры

корпоративной культуры, консерватизм в принятии важных решений, жесткость ее систем контроля и ментальных моделей. Тормоз культурных традиций лишает компанию восприимчивости к нововведениям, не дает ей строить свою деятельность так, чтобы избежать драматичных событий в будущем и является сигналом неуклонного снижения ее рыночной эффективности. Зачастую, как это было и с компанией Sterling Drug, тормоз культурных традиций проявляется в форме трех «фобий», а именно: боязни каннибализации особо важной линейки продуктов, конфликта с основными потребителями этих продуктов и снижения доходности. Однако сколь бы обоснованными ни казались эти опасения компаниям, прочно стоящим на своих ногах, для рынка они не играют никакой роли. И в результате рынок сделает те шаги, на которые корпорация так и не решилась.

Возникновение эффекта торможения культурных традиций является последней из «эмоциональных» фаз жизни корпорации, примечательным образом соответствующих фазам человеческой жизни. В юные годы корпорации, сразу после ее основания, доминирующим эмоциональным состоянием становится страсть — энергия, направленная на осуществление задуманного. Когда балом правит страсть, информацию и анализ можно оставить на потом, главное — это видение: «Мы знаем правильный ответ и не нуждаемся в анализе».

По мере взросления корпорации в ней укрепляется бюрократия. Страсти остывают, и на смену им приходит «процесс рационального принятия решений», который нередко оборачивается жесткой формализацией всех процессов. Осуществляется сбор информации, проводится анализ, постулируются альтернативы, разрабатываются сценарии. Делаются попытки избежать манипуляций полученными данными. Когда принятие «рациональных» решений входит в моду, вся относящаяся к делу информация начинает стекаться к одному человеку, принимающему единственно верные решения, — своевременно и в должной форме, чтобы ее было легче анализировать и интерпретировать. Рациональность в принятии решений торжествует, по крайней мере какое-то время. Эта стадия нередко изображается как нормальное состояние всякой корпорации, хотя, как говорит наш опыт, это идеальное состояние крайне редко соответствует реальности, особенно когда темпы изменений начинают нарастать.

В конечном счете процесс рационализации принятия решений указывает на ограниченность потенциала деятельности компании. Часто в этот момент под угрозой мрачных перспектив компания укрепляется на позициях защитной практики, чтобы уберечься от нежелательных коллизий; такое поведение, кстати, характерно и для человека в момент опасности. Теперь менеджмент организации видит в будущем не столько новые возможности, сколько новые проблемы. И решения принимаются главным образом для того, чтобы обезопасить текущую деятельность. Боязнь отка-

заться от старого ради нового (чтобы не потерять завоеванную долю рынка), войти в конфликт с потребителями и потерять прибыль вследствие поглощения парализует ход созидательного разрушения и нередко становится препятствием, которое мешает понять, какие угрозы нависли над корпорацией и какие действия следует предпринять. Тормоз культурных традиций активизируется, а вместе с ним ликвидируется возможность появления лидера или команды, которые могли бы спасти положение.

ПРИЧИНЫ ПРЕВРАЩЕНИЯ КУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ В ТОРМОЗ

Почему культурные традиции становятся тормозом? Корень этой проблемы – в неписаном своде законов, или ментальных установок, которые, раз появившись, крайне трудно поддаются изменению. Ментальные установки – это стержневые концепции корпорации: положения, принимаемые на веру, допущения, причинно-следственная связь, директивы для интерпретации языка и сигналов, а также легенды, которые живут в стенах корпорации. Чарли Мангер, старый друг и соинвестор Уоррена Баффетта, а также вице-председатель компании Berkshire Hathaway, называет ментальные установки «теоретическим каркасом, который помогает инвесторам лучше понимать мир»⁴.*

Ментальные установки корпорации нельзя увидеть, их нельзя потрогать, но они пронизывают все вокруг. Искусно созданные ментальные установки помогают предвосхищать будущее и решать возникающие проблемы. Но как только эти корпоративные установки окончательно сформировались, они начинают работать на себя – на свое укрепление, самоподдержку и самоизоляцию. Как только они вступают в противоречие с реальностью, руководители начинают допускать ошибки в прогнозах, принимают неудачные решения. И, как ни странно, именно следование принципу непрерывности становится причиной отрыва от реального положения дел, ведет к некорректным прогнозам и неверным решениям.

Действие ментальных установок проявляется в корпоративных системах контроля. Основное предназначение этих систем – предсказуемое достижение намеченных целей, будь то управление затратами, контроль за капиталовложениями или назначение специалистов на ключевые позиции. Эффективная система контроля подразумевает, что информированный менеджер может с полным основанием рассчитывать, что никаких крупных неприятностей не произойдет.

* Чарли Мангер – вице-президент Berkshire Hathaway. Считается одним из ярчайших представителей делового мира Америки. Заслужил популярность своими многочисленными публикациями и участием в дискуссиях по вопросам человеческих отношений, философии и психологии бизнеса. – Прим. пер.

К сожалению, системы контроля тоже приводят к защитной практике, которая проявляется как невозможность критически подойти к ситуации, иметь иную точку зрения, противопоставлять свое мнение мнению вышестоящих сотрудников организации (это может вызвать у них неприятные эмоции!) и т.п., в том числе и возведение этих правил в ранг «необсуждаемых». Изменения, таким образом, становятся невозможными.

Кроме того, устоявшиеся корпоративные системы контроля постепенно лишают организацию способности к проявлению новаторского подхода с той же скоростью и в тех же объемах, как это делает рынок. Исходя из принципа непрерывности руководство корпорации, например, может отказаться от развития новых направлений коммерческой деятельности, поскольку нельзя гарантировать успех. Скорее всего, в этих обстоятельствах поддержкой будут пользоваться идеи, которые предполагают постепенное развитие действующих производственных мощностей и ментальных установок корпорации.

Консервативные корпоративные системы контроля ограничивают творческий подход, поскольку базируются на конвергентном мышлении, которое фокусируется на точно определенных проблемах и быстро подбирает для каждой из них типовое решение. Оно эффективно, когда картина ясна. Порядок, культ простоты, четкие обязательства, предельно понятные системы оценки и предсказуемость – таковы главные черты конвергентного мышления. В общем, конвергентное мышление – идеальная пара принципу непрерывности. Оно эффективно при небольших, постепенных изменениях и усовершенствованиях, однако кардинальные перемены ему явно не под силу.

Дискретность ставится во главу угла в рамках другого типа мышления – дивергентного. Для дивергентного мышления более всего важен контекст, на основе которого принимаются решения. При этом роль играет не столько оперативное получение ответа, сколько сами вопросы. Дивергентное мышление придает чрезвычайную важность правильной постановке вопроса, а затем – в пику конвергентности – отказывается от контроля. Оно концентрируется на исследовании не только частных вопросов, но и общего положения дел. При этом важны и тщательное исследование фактов, и их интерпретация. В рамках дивергентного мышления навыки рефлексии приобретают не меньшее значение (а это требует временной отстраненности от проблемы), чем навыки быстрого принятия решений (которому не нужны отсрочки). Далее эти три навыка – разговор, наблюдение и рефлексия (РНР) – мы будем называть РНР-навыками дивергентного мышления. К несчастью, традиционные корпоративные системы контроля, основанные на принципе непрерывности, подавляют РНР-навыки дивергентного мышления либо полностью их уничтожают.

Когда ментальные установки вступают в противоречие с реальностью, корпорации не могут воспользоваться своими «системами раннего предуп-

реждения». Мнение лидеров, обладающих подлинным видением, подавляется. Как заметил Рон Хейфец, директор Программы обучения навыкам лидерства в Школе правительства им. Джона Кеннеди при Гарвардском университете, «лидеров нередко украшают шрамы, полученные в попытках провести изменения в соответствии со сложившейся ситуацией. Порой их просто заставляют молчать. А бывает, что и устраняют»⁵.

Так, компания *Abbott Laboratories* была уверена в успехе своей стратегии, которая обеспечила ей сильные позиции в сфере производства средств и методов медицинской диагностики, и с ее помощью стремилась во что бы то ни стало избежать последствий кризиса, охватившего в первой половине 70-х гг. фармацевтическую промышленность США после внедрения правительственных программ *Medicare* и *Medicaid**. Тем не менее действующий генеральный директор корпорации уволил трех своих потенциальных преемников, намеревавшихся изменить стратегию.

Как только тормоз культурных традиций начинает влиять на решения компании при отсутствии серьезных внешних потрясений, судьба корпорации predetermined.

КАК РЫНОК ПОЗВОЛЯЕТ ПРОВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

С другой стороны, рынки с их отсутствием корпоративной культуры, лидерства и эмоций не подвержены приступам отчаяния, депрессии, самоотречения или иллюзорным надеждам, с которыми сталкиваются корпорации. Рынок не томится воспоминаниями и угрызениями совести. Он просто ждет вступления в игру новых сил — новых компаний, в том числе созданных и путем поглощения, способных расчистить игровое поле. Рынок молчаливо наблюдает за переходом слабых компаний в руки новых владельцев, которые могут как приспособить их к новым условиям, так и ликвидировать, но реагирует немедленно, как только проявляются первые признаки слабости. Только в случае вмешательства государства рынок может действовать подобно корпорациям. В большинстве случаев «удаление с поля» наиболее слабых «игроков» вызывает только увеличение доходности рынка в целом. При отсутствии производственно-ориентированных систем контроля рынок преподносит намного больше сюрпризов и сильнее способствует инновациям, чем это возможно для корпораций. Он исходит из дискретности развития и в то же время допускает непрерывность. Корпорации же опираются на принцип непрерывности развития, а к дискрет-

* *Medicare* и *Medicaid* — две программы американского правительства, которые гарантировали медицинское страхование для пожилых и бедных. — Прим. пер.