

# ИСТОРИИ УСПЕХА



ЕРНАР АЛИПБЕК

ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Дорогие друзья, в сегодняшнем выпуске — по традиции, продолжаем рубрику, которая по праву признана одной из самых популярных, и мы публикуем очередной эксклюзивный материал. 10 главу книги Томаса Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства». На этот раз читателю предстоит настоящий экскурс в мир еще одних классиков литературы по менеджменту. Их идеи определили вектор эволюции практики менеджмента, а с восьмью принципами успеха, представленными в книге, знакомы почти каждый руководитель крупной западной компании. Их изучают слушатели многих программ MBA, студенты экономических и управленческих специальностей. Книга написана на основе обширного исследования принципов успеха ведущих компаний и дает практические инструменты по построению эффективного бизнеса.

По стилю изложения, аргументированности выводов и убедительности примеров она является эталоном качественной и практичной книги по менеджменту. «В поисках совершенства» входит в список 20 лучших деловых книг всех времен по версии журнала Forbes.

Воспользуйтесь возможностью избавиться от стереотипов!

У Вас всегда есть шанс начать что-то новое и более продуктивное.

## 1 ОРИЕНТАЦИЯ НА АКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Делайте хоть что-нибудь, чтобы изменить ситуацию, не погрязайте в анализе и обсуждениях

## 2 БЛИЗОСТЬ К ПОТРЕБИТЕЛЮ

Постоянно изучайте предпочтения потребителей, чтобы всегда давать людям то, что им нужно

## 3 АВТОНОМНОСТЬ И ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ

Делите компанию на небольшие фирмы, пусть они действуют независимо и конкурируют между собой

## 4 ЛЮДИ — ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Добивайтесь, чтобы все сотрудники понимали, что их усилия очень важны для компании и она вознаградит их за труды

## 5 ЛОКАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕННОСТЬ

Высшее руководство должно хорошо понимать основной бизнес компании

## 6 ВЕРНОСТЬ СВОЕМУ ПРИЗВАНИЮ

Занимайтесь тем бизнесом, который знаете лучше всего

## 7 ПРОСТАЯ СТРУКТУРА, МИНИМУМ ПЕРСОНАЛА

Стремитесь к минимуму уровней управления и немногочисленному руководящему составу

## 8 СОЧЕТАНИЕ ГИБКОСТИ И ЖЕСТКОСТИ

Сочетайте приверженность корпоративным ценностям с толерантностью к каждому сотруднику, разделяющему эти ценности



НАЗАД К ОСНОВАМ, ЧАСТЬ III, ГЛАВА 10

## КАК ВАЖНО НЕ ОТРЫВАТЬСЯ ОТ СВОИХ КОРНЕЙ

” В 1960-Е ГГ., КОГДА НОВЫЕ КОНГЛОМЕРАТЫ ПОЯВЛЯЛИСЬ КАК ГРИБЫ ПОСЛЕ ДОЖДЯ, ДЖИММИ ЛИНГ, КОТОРЫЙ ТОЛЬКО ЧТО КУПИЛ КОМПАНИЮ JONES AND LAUGHLIN, ДАВАЛ ПОКАЗАНИЯ ЧЛЕНАМ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМИТЕТА В ВАШИНГТОНЕ. ОН ОБЪЯСНЯЛ, ПОЧЕМУ СОЗДАНИЕ КОНГЛОМЕРАТОВ НЕ ПРИВОДИТ К ОГРАНИЧЕНИЮ СВОБОДЫ ТОРГОВЛИ. ЛИНГ ПРЕДСТАВИЛ ИМ ДИАГРАММУ, КОТОРАЯ ГЛАСИЛА: «СКОЛЬКО ЛЮДЕЙ В LTV (В ТУ ПОРУ LING-ТЕМСО-VOUGHT) ЗНАКОМЫ СО СТАЛЕЛИТЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ?» КАКИМ ЖЕ БЫЛ ОТВЕТ? СЛЕДУЮЩАЯ ДИАГРАММА В ЕГО ПРЕЗЕНТАЦИИ ИЗОБРАЖАЛА БОЛЬШУЮ КРАСНУЮ ЦИФРУ «0». Я ГОТОВ ПОБИТЬСЯ ОБ ЗАКЛАД, ЧТО СЕГОДНЯ ДЖИММИ ЛИНГ НАВЕРНЯКА ИЗМЕНИЛ БЫ СВОЕ МНЕНИЕ И ХОТЕЛ БЫ, ЧТОБЫ ЕГО ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС ВЫРАЖАЛСЯ ЧИСЛОМ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ НУЛЯ, ПОСКОЛЬКУ ПОСЛЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ JONES AND LAUGHLIN ДЖИММИ ЛИНГ УТРАТИЛ КОНТРОЛЬ НАД LTV [1].

ЛБЮ ЯНГ, ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА BUSINESS WEEK

КНИГА ТОМАСА ПИТЕРСА И РОБЕРТА УОТЕРМАНА «В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА» ВЫШЛА В СВЕТ В ИЗДАТЕЛЬСТВЕ «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕРЗ». ФРАГМЕНТ КНИГИ ПУБЛИКУЕТСЯ С РАЗРЕШЕНИЯ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Объем продаж потребительской электроники Texas Instruments в настоящее время составляет примерно 1 млрд, однако этой компании не хватило даже десяти лет на то, чтобы бизнес, связанный с потребительской электроникой, стал для нее прибыльным. Кроме того, Texas Instruments полностью выпала из бизнеса, связанного с выпуском наручных часов. Главным конкурентом Texas Instruments была компания Casio. Вот, что говорит по этому поводу один из обозревателей отрасли потребительской электроники: «На самом деле все очень просто. Никому из специалистов по электронике, закончивших Техасский университет не смогла бы прийти в голову мысль, что электронный будильник-калькулятор стоимостью 18,95 должен утром разбудить вас не звонком, а какой-нибудь мелодией Шуберта. В университете их этому не учили».

В одной из статей, помещенных в журнале Forbes, описана неудачная первая попытка компании Heublein получить выгоды от приобретения ею компании Colonel Sanders. Говорит один из руководителей Heublein: «В индустрии алкогольных напитков не имеет особого значения, как выглядит винный магазин. Водка «Smirnoff» не станет хуже от того, что пол в магазине грязный. Качество своего продукта вы можете контролировать на ликероводочном заводе. Мы просто купили сеть, состоящую из пяти тысяч небольших ликероводочных заводов, разбросанных по всему миру, однако у нас не было никакого опыта ведения бизнеса такого рода» [2].

По этому поводу можно было бы написать целую книгу, однако темы приобретения компании мы коснемся здесь лишь поверхностно. То, что большинство покупок не оправдывает связанных

с ними ожиданий, — бесспорный факт. Причем мы имеем в виду ожидания, связанные не только с синергизмом, о котором так любят говорить многие руководители. Мы имеем в виду то, что конечным результатом таких приобретений нередко оказывается полный крах всей компании. Нередко руководители приобретенных компаний просто увольняются. С их уходом на месте компании остается лишь полупустая оболочка, под которой скрывается обесцененное капитальное оборудование. Еще важнее, на наш взгляд, то обстоятельство, что приобретения, даже незначительные, поглощают слишком много времени высших руководителей — времени, которое в противном случае они могли бы уделить основному направлению развития компании. Несмотря на то что бизнес Coposo довольно тесно связан с бизнесом компании DuPont, нетрудно предположить, что в течение нескольких последующих лет руководителям DuPont придется потратить немало времени на изучение нефтяного бизнеса по мере освоения своего нового приобретения. И это несмотря на то, что Coposo и DuPont «будут вести свои дела отдельно» (между прочим, достаточно типичное заявление).

Прежде всего следует отметить, что как установка на качество (которое чаще всего представляет собой сочетание качества — обслуживание, упор на людей и инновации), так и ориентация на определенную систему ценностей противоречат стратегиям диверсификации. Типичная стратегия диверсификации выхолащивает тему ориентации на качественные показатели — частично потому, что приобретаемое учреждение, как правило, руководствуется другой системой ценностей, а также потому, что темы, имеющие до-

вольно общий характер (например, качество), обычно теряют свой смысл, когда организация слишком уж отклоняется от своего главного курса. Руководство компании утрачивает чутье. Когда руководитель, являющийся специалистом в области электронной техники, начинает рассуждать о качестве потребительских товаров, его слова вряд ли заслуживают большего доверия. Практические системы лидерства и внушения ценностей способны обеспечить успех лишь в той степени, в какой к ним испытывают полное доверие рядовые сотрудники компании. Доверие же почти полностью строится на доводе, что «я видел это собственными глазами». Без эмоциональной заинтересованности и преданности, без понимания продукта не может быть и речи о доверии.

Наш важнейший вывод предельно понятен и прост. Организации, которые пытаются заняться каким-либо побочным бизнесом (то ли путем приобретения других компаний, то ли за счет внутренней диверсификации), но не отрываются от своих корней, способны превзойти своих конкурентов. Наиболее успешными являются те компании, которые диверсифицируют свою деятельность вокруг какого-то определенного направления (если, например, мы возьмем компанию 3M, то таким основным направлением является технология соединений и нанесения покрытий).

Вторую группу, в порядке убывания, составляют компании, которые отвлекаются в области деятельности, родственной для себя (если, например, взять компанию General Electric, то речь может идти о переходе от производства турбин для электростанции к производству двигателей для турбореактивных самолетов, т.е. о выпуске другого типа турбин).

Наименее успешными, как правило, оказываются компании, которые отвлекаются в совершенно несвойственные для себя области деятельности. В частности, такого рода приобретения обычно приносят результат, противоположный ожидаемому.

Таким образом, оказывается, что определенная диверсификация может служить основой для стабильности посредством адаптации, однако такая «диверсификация поневоле», как ее ни оценивай, не приносит требуемой отдачи.

К такому выводу мы пришли, сравнивая деятельность успешных компаний, которые были охвачены нашим исследованием, с рядом других компаний. Кроме того, (и это особенно удивительно, учитывая огромное количество слияний, которые мы наблюдаем в настоящее время), авторы практически каждого научного исследования приходили к выводу, что «неканализированная» диверсификация представляет собой проигрышный вариант. Например, первое систематизированное исследование диверсификации в американском бизнесе было опубликовано в 1962 г. [3] Майклом Гортом из Национального бюро экономических исследований. Данные, полученные Гортом, продемонстрировали наличие умеренной положительной корреляции между количеством продуктов, добавленных компаниями к своим продуктовым предложениям в период с 1939 по 1954 г., и ростом объемов их продажи в денежном выражении за тот же период времени. Однако каких-либо подтверждений положительной связи диверсификации с прибыльностью компаний не было получено.

Наиболее исчерпывающее исследование диверсифицированных компаний было проведено Ричардом Румельтом из UCLA (University of California, Los Angeles) — Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе в связи с подготовкой им докторской диссертации в Гарвардской школе бизнеса [4]. Результаты этого исследования были опубликованы в 1974 г. В книге «Стратегия, структура и экономическая эффективность» (Strategy, Structure and Economic Performance). Взав за основу достаточно широкую выборку крупных американских фирм, Румельт пришел к выводу, что компании с доминантно-ограниченными и родственно-ограниченными стратегиями диверсификации<sup>1</sup> (две из восьми категорий) в целом оказались безусловно лучшими. Обе стратегии базируются на концепции контролируемого разнообразия. По словам Румельта, «эти компании руководствуются стра-

тегиями выхода только на те виды деятельности, которые основаны на некоем центральном для них достоинстве или компетенции и способствуют его укреплению. Несмотря на то, что такие фирмы зачастую разрабатывают новые продукты и выходят на новые виды деятельности, они обычно не склонны инвестировать средства в те сферы деятельности, с которыми их руководство незнакомо» [5]. Он добавляет, что эти достаточно эффективные фирмы «создают свои стратегии диверсификации на каком-либо центральном для себя умении или достоинстве». Анализ, выполненный Румельтом, базировался на результатах деятельности фирм, входящих в перечень Fortune 500, за 20-летний период.

Румельт провел со своей выборкой десять видов финансового анализа, включая сравнение годовых темпов роста по объему продаж, коэффициента цена/прибыль акций и прибыль на инвестированный капитал после уплаты налогов.

Приведем два примера [6]. На протяжении 1950-1960-х гг. по двум наиболее успешным категориям компаний средняя рентабельность собственного капитала составляла 14,6 %, средняя рентабельность заемного капитала — 12,4 %, а коэффициент цена/прибыль равнялся в среднем 17,5. У двух наименее успешных категорий компаний, характеризующихся также наличием «несвязанных» пассивов, средняя рентабельность собственного капитала составляла 10,2 % (т.е. на 31 % меньше), средняя рентабельность заемного капитала — 8,6 % (т.е. на 30 % меньше), а коэффициент цена/прибыль равнялся в среднем 14,7 (т.е. на 16 % меньше). Все указанные результаты были статистически значимыми. Наше собственное дополнение результатов, полученных Румельтом, показывает, что в 1970-е гг. это расхождение даже существенно увеличилось.

Важнейший результат, полученный Румельтом, очевиден. Организации, которые немного отклоняются от основного направления своей деятельности, но при этом придерживаются своего «центрального умения», в конечном счете превосходят своих конкурентов.

Анализ, проведенный Румельтом, не указывает на то, что «чем проще, тем лучше». Чрезмерно простой бизнес (который зависит от единственного, вертикально интегрированного объединения) оказывается, по сути, малоэффективным. И напротив, мы видим, что компании, которые стремятся обеспечить определенную степень диверсификации — основу для стабильности посредством адаптации — и при этом не отрываются от своих корней, оказываются гораздо более эффективными. Модель, предложенная Румельтом, учитывает не только потребность в адаптации (компания, занимающиеся несколькими взаимосвязанными видами деятельности, превосходят вертикально интегрированные компании, занимающиеся единственным видом бизнеса), но и важность управления адаптацией в некоторой области, достаточно близкой к основному, «центральному умению» компании.

<sup>1</sup> Доминантно-ограниченные и родственно-ограниченные категории были диверсифицированы на основе какого-либо конкретного достоинства, умения или ресурса, связанного с первоначальным доминирующим видом деятельности. Разница между этими двумя категориями заключается в том, что доминантно-ограниченная категория очень тесно связана с каким-то одним умением (например, технология соединения и нанесения покрытий в компании 3M), тогда как родственно-ограниченная категория будет включать тесные связи между компаниями, но, возможно, разные технологии (например, фирма, занимающаяся автомобильными грузоперевозками, которая пытается освоить новый для себя вид перевозок — железнодорожные грузоперевозки). Тема наземных грузоперевозок в том и в другом случае остается неизменной, однако налицо существенные технологические различия между автомобильными и железнодорожными грузоперевозками.

Дальнейшие исследования подтвердили и дополнили результаты, полученные Гортом и Румельтом. В одном из таких исследований, проведенном Робертом Хагеном и Тенесом Лангетигом и опубликованном в 1975 г. в журнале Journal of Finance, было исследовано популярное представление о том, что слияния компаний обеспечивают операционный или стратегический синергизм, который не наблюдался в случае, когда соответствующие компании действовали порознь [7]. Критерием, на основе которого Роберт Хоген и Теренс Лангетиг судили о том, действительно ли слияние компаний обеспечивает синергизм, был показатель доходности обыкновенных акций компании. Оценив влияние на цену акций 59 слияний неконгломератного типа, которые произошли в период с 1951 по 1968г., Роберт Хоген и Теренс Лангетиг пришли к следующему выводу: «Нам не удалось обнаружить свидетельств, которые указывали бы на наличие существенного синергизма в исследованной нами выборке... Любой акционер мог бы самостоятельно добиться тех же результатов, комбинируя в своем портфеле акции двух (объединившихся) компаний в соответствующих пропорциях».

Оказалось, что единственным бесспорным эффектом, который удалось подтвердить Роберт Хогену и Теренсу Лангетигу, было увеличение разброса прибыльности акций в объединившихся компаниях. Иными словами, инвестирование в две компании, которые приняли решение объединить в свои активы в единую структуру владения капиталом, оказывается более рискованным вариантом, чем инвестирование в пару компаний, которые предпочитают заниматься своим собственным, основным для себя бизнесом. Этот результат, который подтверждают и другие исследователи, заставляет серьезно усомниться в одном из основных доводов в пользу слияний, коим является диверсификация бизнес-риска.

О результатах одного из последних исследований сообщалось в конце 1981 г. в лондонской газете Financial Times [8]. Заглавие соответствующей статьи заключает в себе вывод, созвучный приведенному выше: «Передовые компании — сторонники специализации и противники слияний». Статья, написанная ведущим экономистом Кристофером Лоренцем, констатирует следующий факт: «Передовые европейские компании делают больший акцент на специализации, чем на диверсификации, и предпочитают стратегию внутреннего расширения слияниям или поглощениям». Указанное исследование охватило множество успешных организаций, таких как Airbus Industries, Club Mediterranee, Daimler-Benz и Nixdorf.

Мы испытываем даже определенное чувство вины за то, что отсылаем наших читателей к этим результатам, которые сами пока что не подтвердили какими-либо фактическими данными. Однако, учитывая настоящую манию слияний, охватившую весь деловой мир, мы чувствуем себя обязанными достаточно подробно проиллюстрировать практически полное отсутствие какой-либо серьезной поддержки чрезвычайно диверсифицированных сочетаний бизнеса.

Многие примеры демонстрируют трудности с восприятием необычного. Классическим примером в этом отношении является компания ИТТ. Многие годы она была фаворитом фондового рынка, демонстрируя завидные темпы роста.

Благодаря незаурядному интеллекту и упорному труду Гарольду Дженину удавалось управлять этой обширной империей. Однако во многих отношениях она начала рушиться еще до его ухода. Компания, которую Гарольд Дженин унаследовал от полковника Состениса Бена, основателя ИТТ, представляла собой в основном международную телефонную компанию. Именно поэтому ее менталитет, который проявлялся в тех или иных формах во времена правления Гарольда Дженина, не отвечал многим из новых приобретений. Один комментатор замечает по этому поводу: «Инструменты, которыми можно с успехом пользоваться для управления какой-либо телефонной компанией в Чили, совершенно не годятся для управления Continental Baking или Sheraton Hotels». Со временем, когда рынок перешел от проталкивания американских и европейских технологий в стра-

ны третьего мира (первоначальная стратегия, которая принесла успех ИТТ) к «экзотике» электронной коммутации и спутниковой связи, проблемы начали возникать даже с телефонной компанией. Иными словами, когда в начале 1970-х гг. в телекоммуникационной отрасли возник инновационный бум, системы ИТТ, даже в области телефонных компаний, оказались совершенно к нему готовы.

Мы могли бы привести немало подобных примеров, однако трудности, с которыми столкнулась ИТТ, являются типичным отражением проблем, переживаемых «неродственными» компаниями. Например, достаточно эффективный конгломерат Transamerica нес крупные убытки от своих операций с кинокомпанией United Artists [6]. Компания Transamerica, основным видом деятельности которой является управление финансовыми учреждениями (например, страховыми компаниями), оказалась не в состоянии ассимилировать неустойчивость управления, характерную для киноиндустрии.

Данная проблема, безусловно, не ограничивается лишь общепризнанными конгломератами. Мы наблюдаем, как в последние годы нефтяные компании экспериментируют с самыми разными типами диверсификации. В частности, в результате приобретения Marcor (бывшая Montgomery Ward плюс кое-что еще) компания Mobil стала первой крупной нефтяной компанией, предпринявшей широкую диверсификацию. В целом нефтяники имели весьма смутное представление о бизнесе, связанном с розничной торговлей, поэтому неминуемым результатом такого слияния стал полный крах. В конце 1970-х г. компании Exxon, по заявлениям многих информированных комментаторов, с большим трудом удалось создать новое рискованное предприятие по производству телекоммуникационных систем. Предприятие Exxon Enterprises служило моделью для многих других компаний. Business Week даже посвятила одну из своих передовиц выдающейся роли Exxon как будущего серьезного конкурента таким гигантам, как AT&T и IBM в сфере телекоммуникационных технологий. Однако вскоре для Exxon Enterprises наступили, мягко говоря, не лучшие времена.

Эксперимент Exxon казался достаточно успешным, пока он проводился в незначительных масштабах. Предпринимателям и их небольшим предприятиям, которые приобретала Exxon, позволялось заниматься тем, чем они занимались и раньше. Они добивались отдельных успешных результатов, которые, к несчастью, обратили на себя внимание корпоративного руководства Exxon. Сбившись на традиционный курс деятельности новых рискованных предприятий в крупных корпорациях (курс, который неизменно приводит к провалу), оно решило «оказать им помощь». Пытаясь добиться рыночного синергизма, руководство Exxon быстро рационализировало эти компании, объединив отдельные предпринимательские составляющие в логичные группы. Кроме того, им была предоставлена финансовая помощь. Кого-то из финансовых руководителей из корпоративной штаб-квартиры выделили на помощь этим маленьким предприятиям для решения некоторых проблем бухгалтерского учета. Такая рационализация оказалась для этих предприятий чересчур несвоевременной. Прежние предприниматели спешно «бежали с корабля», оставив после себя лишь громоздкую инфраструктуру, мало подходящую для быстро меняющегося рынка.

Даже менее масштабные отклонения от основного курса показывают, насколько трудным бывает восприятие необычного. Например, выход в General Electric на рынок самолетных двигателей оказался чрезвычайно успешным, тогда как попытка выхода на тот же рынок компании Westinghouse закончилась полным провалом. Неудача обуславливалась ее уверенностью в том, что «турбина — это всегда и везде турбина». Руководители Westinghouse пытались управлять бизнесом, связанным с производством самолетных двигателей, в рамках своей традиционной организации производства электроэнергетических установок. Однако оказалось, что допуски и т.п. в самолетных турбинах принципиально отличаются от соответствующих параметров, используемых в производстве электроэнергетических установок. Герхард Нойман из General Electric Джек Паркер реорганизовали этот процесс.



Они вывели новый для компании бизнес, связанный с изготовлением самолетных двигателей, за рамки производства электроэнергетических установок. Более того, они разместили завод по изготовлению самолетных двигателей в другом месте (Линн, штат Массачусетс). Они приняли на работу специалистов по проектированию и производству самолетных двигателей. Успех этого предприятия превзошел даже самые смелые ожидания; Westinghouse потерпела полный провал.

Нечто подобное истории с General Electric и Westinghouse происходит в наши дни в связи с переходом от электромеханических к электронным устройствам. Процессы, связанные с деятельностью компаний, занимающихся производством электромеханических устройств, имеют мало общего с организацией производства электронных устройств. В результате мы видим, что в 1975г. среди десяти лучших производителей полупроводниковых приборов нет ни одного из ведущих производителей электронных ламп, которые были таковыми в 1965 г., т.е. всего лишь десятью годами ранее. В числе этих гигантов, которые не смогли совершить интеллектуальный рывок и оказались в итоге на обочине технического прогресса, даже такие бывшие образцы для подражания, как General Electric, RCA и Sylvania. Две из этих «трех» звезд электромеханической эпохи, General Electric и RCA, потерпели сокрушительные поражения, попытавшись проникнуть в бизнес, связанный с производством компьютерной техники. Теоретический переход от электромеханического к электронному бизнесу можно было бы преодолеть за два-три шага. В конце концов, и там и здесь «бегают» одни и те же электроны. Однако на практике эти два-три шага представляют для крупного бизнеса гигантский скачок.

Если история с General Electric и Westinghouse (т.е. история с переходом от производства турбин для электроэнергетических установок к производству турбин для самолетных двигателей) представляет собой историю тесно связанных между собой видов «интеллектуального умения», то как в таком случае расценивать слияние авиакомпаний National и Pan Am? Вряд ли это можно назвать авантюрой, ведь речь идет об одной и той же отрасли! Однако на деле все вышло по-другому. Руководство авиакомпании Pan Am, гиганта в сфере международных пассажирских авиаперевозок, по-видимому, плохо уяснило для себя структуру и реальные возможности внутренних маршрутов авиакомпании National как потенциальной вспомогательной (по отношению к Pan Am) авиакомпании. Pan Am, как теперь выясняется, закупила для National несколько самолетов типа DC10, которые не вписывались в комбинированную структуру маршрутов. Таким образом, Pan Am создала для себя проблему, составлявшую угрозу существованию одной из наиболее исторически значимых для Америки компаний.

Перед нами встает очень важный вопрос: каким образом успешным компаниям удастся избежать этих ловушек? Ответ довольно прост: подходя к незнакомому для себя «водоему», передовые компании не прыгают в него обеими ногами сразу. Еще важнее то, что ступив в воду с одной ногой и почувствовав неладное, они быстро прекращают свой эксперимент. Как правило, успешные компании вступают в новые для себя области деятельности главным образом посредством внутренне осуществляемой диверсификации, продвигаясь вперед осторожными, четко контролируемые шагами.

Мы пришли к выводу, что успешные компании действуют так, словно они полностью доверяют тому, что говорят о диверсификации люди науки. Как мы уже указывали, Роберт Вуд Джонсон, основатель компании Johnson & Johnson, дал своему преемнику (которого он лично подобрал на этот пост) следующий важный совет: «Никогда не приобретайте компании, которыми вы не умеете управлять» [9]. Примерно о том же говорил Эд Харнесс, бывший глава компании Procter & Gamble: «Наша компания никогда не отрывалась от своих корней. Мы готовы стать чем угодно, только не конгломератом» [10].

Тем не менее успешные компании не настолько просты. Компания 3M выпускает свыше 50000 наименований продуктов, ежегодно выбрасывая на

рынок более 100 новых. При этом компания твердо придерживается своего основного направления — технологии соединений и нанесения покрытий. Факторы, которые удерживают компанию 3M как единое целое, во многих отношениях превосходят факторы, удерживающие как единое целое другие компании, но в то же время являются довольно типичными. Безусловное лидерство все время остается за инженерами-химиками, работающими над теми или иными практическими приложениями (следует заметить, что почти все эти инженеры-химики успели поработать в отделе сбыта в своей компании). Важнейшее умение 3M — решение проблем клиентов по отраслевым нишам на базе собственной технологии — закреплено в структуре высшего руководства компании.

Сфокусированный перечень дисциплин (по типу того, который имеется у компании 3M) можно найти у многих других успешных компаний. Чтобы преуспеть в Hewlett-Packard, вы должны быть инженером-электриком, а чтобы добиться успеха в компаниях Fluor или Bechtel, нужно быть инженером по аэрокосмической технике; чтобы рассчитывать на занятие высокой руководящей должности в Procter & Gamble, вы должны иметь опыт работы продуктовым менеджером; если же речь идет о компании IBM, то для этого вам следует поработать в должности торгового представителя своей компании. Таким образом, в высшем руководстве перечисленных организаций можно встретить главным образом представителей соответствующих технологических дисциплин или тех, кто прошел интенсивную практику и выучку в основных функциональных подразделениях своей организаций.

Ниже приведены конкретные примеры, характеризующие отношение успешных компаний к проблеме диверсификации.

- Boeing. «Обозреватели», - отмечает автор статьи в Wall Street Journal, — утверждают, что источником силы Boeing является четкая и неуклонная ориентация этой компании на рынок коммерческих авиаперевозок, от которого поступают почти 90% ее доходов» [11]. «Другие компании усиленно гоняются за получением военных заказов, - говорит официальный представитель одной из авиакомпаний. — Для Boeing авиакомпания всегда были на первом месте».
- Fluor. Говорит председатель совета директоров компании Fluor Боб Флуор: «Мы не можем играть роль универсалов, готовых удовлетворять любые потребности любого клиента».
- Wal-Mart. Впечатляющие темпы роста компании Wal-Mart являются результатом применения необычайно эффективной стратегии ниш. Wal-Mart развернула деятельность в дюжине штатов. Делая упор на то, что она знает и умеет лучше всего, Wal-Mart добилась в выбранной ею области деятельности превосходства над гораздо лучше финансируемыми и гораздо более опытными организациями, такими как Kmart.
- Deere. Президент Deere Роберт Хансон утверждает: «Мы держимся за клиентов, которых хорошо знаем». Автор статьи в журнале Forbes добавляет: «Многие годы Deere опережает своего основного конкурента, компанию International Harvester, которая пытается угнаться за двумя зайцами, занимаясь производством грузовых автомобилей и сельскохозяйственных машин. Компания Deere не распыляет свои силы: он хорошо знает свой бизнес, своих клиентов и их пожелания» [12].
- Amoco. Автор статьи в Wall Street Journal сравнивает успешную стратегию Amoco со стратегией ее конкурентов: «Основная идея, определяющая причину крупных приобретений в нефтедобывающей отрасли, сделанных в этом году, заключается в том, что дешевле купить резервы какой-либо другой компании, чем создавать их самостоятельно. «Однако у нас, в Standard Oil Co. (штат Индиана), не очень-то верят в эту идею», - говорит председатель совета директоров компании Джон Сваринген [13].

Практически весь рост успешных компаний обеспечивается за счет их внутренних резервов. Те немногие приобретения, которые сделали успешные компании, выполнялись в соответствии с простым правилом: эти покуп-

ки представляли собой небольшие компании, которые можно было сравнительно легко ассимилировать, не изменяя характер их деятельности. Приобретаемые компании должны быть достаточно небольшими для того, чтобы в случае неудачи их можно было бы легко продать или списать, не понеся при этом значительных финансовых потерь.

Некоторым компаниям (например, Emerson и Beatrice Foods) удалось обеспечить рост за счет приобретения других компаний. Правда, при этом они придерживались стратегии «маленькая — значит замечательная». Emerson и Beatrice Foods, сами по себе гигантские компании (с капиталом \$4 и \$10 млрд соответственно), обеспечили свой рост за счет приобретения других компаний с капиталом \$20-50 млн. По-видимому, они не очень-то доверяют известной мудрости, что «приобретение компании с капиталом \$500 млн вызовет не большие трудности с ассимиляцией, чем приобретение компании с капиталом 50 млн, — так не лучше ли выполнить одну сделку вместо десяти!»

Emerson и Beatrice Foods находятся в постоянном поиске и наращивают свой «вес» небольшими порциями. В тех случаях, когда эти небольшие приобретения обладают какими-либо новыми достоинствами (например, современными знаниями, умениями и т.п.), позволяющими дополнить базовый бизнес компании, такие корпорации дают им возможность обеспечить это обычным путем — посредством неформального обмена и естественного взаимопроникновения. Соответствующие достоинства приобретаемых компаний получают возможность проникать в корпорацию.

Аналогично, мы можем наблюдать постоянную деятельность, связанную с мелкими приобретениями, в таких успешных компаниях, как Hewlett-Packard и 3M. Эти приобретения обычно представляют собой компании с капиталом от \$1 до \$10 млн. Такие сделки зачастую отражают усилия корпорации по приобретению «окна» в направлении какого-либо нового знания или умения, однако масштаб каждой сделки достаточно управляем, чтобы обеспечить быструю и безболезненную интеграцию компаний. Это может означать приобретение нескольких трудовых контрактов. Таким образом, мелкие приобретения либо могут быть ценными сами по себе, либо определенная их совокупность может приводить к крупному стратегическому прорыву в какую-то новую область деятельности.

В этом, собственно говоря, и заключается подход, используемый наиболее успешными компаниями. Они вовсе не отказываются от приобретений, однако как они сами, так и диверсификация осуществляется неким «экспериментальным» способом. Успешные компании покупают небольшую фирму или начинают какой-либо новый бизнес, разделяя этот процесс на небольшие, управляемые стадии. ... и конечно же, принимают на себя определенный риск. Эти компании в любой момент готовы прекратить свой эксперимент, если он окажется неудачным.

Таким образом, анализируя деятельность успешных компаний, мы можем ознакомиться с многочисленными примерами неудач (в том числе и достаточно крупных), которые, однако, не имели фатальных последствий для этих компаний. Такие примеры свидетельствуют о том, что попытки заняться бизнесом, далеким от основного направления деятельности компаний, могут приводить к серьезным проблемам даже в успешных компаниях.

Практически передовые компании, которые пытаются заняться бизнесом, далеким от основного направления своей деятельности, могут столкнуться с особыми проблемами, не характерными для обычных компаний. Это объясняется тем, что культура успешных компаний, обеспечивающая им превосходство над остальными, как правило, предполагает наличие у них достаточно узких бизнес компетенций. Трудно найти другую компанию, которая так точно определяла бы и так успешно проникала бы в относительно небольшие (примерно \$100 млн) отраслевые ниши, как это удается 3M. И все же в этом деле есть кое-что такое, что не под силу даже этой компании.

Ниже приведено несколько примеров неудачных попыток успешных ком-

паний заняться бизнесом, далеким от основного направления деятельности.

**3M.** Компания неоднократно предпринимала попытки воспользоваться своими «техническими мускулами» в бизнесе, связанном с производством потребительских товаров. Все эти попытки, однако, закончились неудачно. С одной стороны, аналитики предполагают, что «атомизация» 3M (и персонализация промышленных продаж) препятствует обширной деятельности, связанной с продвижением на рынок, и делает ставку на небольшое количество продуктов, на которые направлена маркетинговая деятельность, связанная со сбытом потребительских товаров. Поэтому, несмотря на определенные успехи, которых удалось добиться компании 3M, ее бизнес, связанный с производством потребительских товаров, не столь рентабелен, как другие составляющие портфеля этой компании. С другой стороны, 3M испытывала определенные трудности при попытке выйти на арену так называемого офиса будущего. Проблемы, с которыми компания столкнулась в этом случае, схожи с проблемами выпуска потребительских товаров. Более сложные продукты, предназначенные для офиса будущего, являются системными. Подчеркнем еще раз, что необычная автономия подразделений 3M несовместима с тесными связями между ними, которые зачастую требуются при разработке и сбыте сложных системных продуктов.

**Hewlett-Packard.** Мы отмечали выше, что Hewlett-Packard сначала испытывала определенные трудности с маркетингом своих карманных калькуляторов. История с Hewlett-Packard во многом напоминает то, что произошло с 3M. Когда речь идет о бизнесе, связанном с производством измерительных приборов и электронной техники, Hewlett-Packard хорошо знает, что нужно делать, чтобы обслужить клиентов-профессионалов, которые составляют нишу среднего размера. Потребитель карманных калькуляторов стоимостью \$9,95 находится за пределами кругозора Hewlett-Packard. Аналогично, компания испытывала серьезные трудности с электронными наручными часами. Ошибку, которую допустили, руководители Hewlett-Packard, понять несложно: они полагали, что предлагаемая ими электронная начинка окажется столь «экзотичной», что средний потребитель будет просто поражен. Но они ошиблись — электронные научные часы компании Texas Instruments стоимостью \$8,95 оказались для потребителя гораздо более привлекательными. (Очень многие компании в этой отрасли испытывали серьезные трудности при переходе к массовому производству электроники. National Semiconductor, массовый производитель электронных микросхем, тоже ударил в грязь лицом, попытавшись заняться производством потребительских товаров, - речь опять-таки идет об электронных научных часах. То же случилось и с Fairchild Semiconductor.)

**Texas Instruments.** Мы уже отмечали, что у Texas Instruments возникли проблемы с производством электронного будильника-калькулятора, который вместо звонка должен был играть мелодию Шуберта. Для японских инженеров, умеющих учитывать вкусы и желания потребителей, это не составило проблемы. Однако Texas Instruments испытывала немалые трудности, когда попыталась выйти со своей электроникой на рынок потребительских товаров. Какие-то составляющие бизнеса Texas Instruments, связанного с потребительской электроникой (например, такие устройства, как Speak'N Spell), оказались рентабельными. Однако нетрудно предположить, что такая рентабельность объясняется тем, что соответствующая технология все еще «весьма экзотична» и у потребителей просто отсутствует альтернатива. Когда полупроводниковые устройства синтеза речи станут такими же привычными, дешевыми и доступными, как микросхемы, на которых работают наручные электронные часы и калькуляторы, Texas Instruments может еще раз прогореть в конкурентной схватке с японскими производителями.

**Procter & Gamble.** Один из комментаторов отмечает, что у Procter & Gamble возникли проблемы, вызванные непредсказуемыми, диктуемыми прихотью моды поворотами бизнеса, связанного с производством потребительских товаров. Procter & Gamble всегда выступала за качество («Качество пре-

выше всего!»). Эта компания никогда не выходила на рынок с новым продуктом или с какой-то новой формулой старого продукта, если только не была уверена в том, что он обладает каким-либо качеством, выделяющим его на фоне аналогичных продуктов, выпускаемых конкурентами. Один из обозревателей, который уже давно наблюдает за этим рынком, указывает, что в бизнесе, связанном с производством зубных паст, у Procter & Gamble возникла проблема с добавлением тонких зеленых полосок. Кроме того, компания потратила сотни миллионов долларов, пытаясь приступить к выпуску картофельных чипсов Pringles, несмотря на постоянные неудачи, преследующие компанию в этом бизнесе. Опять-таки это история отражает не столько желание Procter & Gamble поразить воображение конкурентов каким-то необычным ходом, сколько ее твердую приверженность к идее качества. По мнению одного из конкурентов, выпуск картофельных чипсов Pringles является классической идеей Procter & Gamble: чипсы строго одинаковой формы упаковываются в небольшую жестяную банку. Такой подход отражает отношение Procter & Gamble к проблеме качества продукции, хотя, учитывая вкусы, присущие большинству потребителей, этот продукт вряд ли будет пользоваться значительным спросом.

**Sears, Roebuck.** Многие годы компания Sears, Roebuck благоденствовала под лозунгом «Качество за умеренную цену». Затем компания ощутила потребность выйти на рынок более дорогих товаров и потерпела полный провал. Гордон Уэйл, автор экономических работ, приходит к выводу: «Представьте себе, что в McDonald's решили отказаться от своего обычного гамбургера, заменив его бигмаком, изготовленным на основе филейного мяса и продаваемым, соответственно, по более высокой цене. Примерно такую стратегию роста выбрала для себя Sears, Roebuck. Иными словами, компания погналась одновременно за двумя зайцами» [14].

Все эти примеры, как нам кажется, порождают большое сомнение в целесообразности и жизнеспособности широких конгломераций того типа, который с таким энтузиазмом был встречен

в 1960-е гг. Сейчас, как нам кажется, мы замечаем, признаки начала «контрреволюции». Например, в конце 1981 г. в Wall Street Journal появилась статья под названием «Colgate изо всех сил старается стать фирмой, какой она была десять лет тому назад: она стремится избавиться от многих из своих прежних приобретений и совершенствует свои традиционные продукты».

Дэвид Фостер, предшественник Кита Крейна на посту главного исполнительного директора, пытался (совершенно безуспешно) вывести Colgate из тени отраслевого гиганта Procter & Gamble, приобретая компании, занимающиеся производством спортивных товаров, продуктов питания и одежды. В ходе этого покупательского бума Colgate нажила себе целый ворох проблем. Она превратилась в компанию, которая расходует прибыль, получаемую от своих традиционных продуктовых линеек, на приобретение других компаний, пик рентабельности которых остался уже далеко позади... Киту Крейну пришлось прибегнуть к жесточайшей экономии. Он отказался от большинства приобретений Дэвида Фостера, общая сумма которых составила \$935 млн (как сообщалось, сумма списаний составила не меньше \$96,5 млн)... Он также реорганизовал систему управления компанией, скорректировал бюджеты на рекламу и принял меры к усилению базовых продуктовых линеек, перенес акцент на производство и обеспечение рентабельности...

Дэвид Фостер говорил: «Одним из наиболее впечатляющих и продуктивных аспектов нового направления нашей компании является усиление акцента на разработке новых категорий продуктов, отличных от нашей традиционной продуктовой линейки, когда рост рынка ограничивается лишь ростом численности населения».

«Все эти приобретения были обусловлены лишь амбициями прежнего руководства компании, — говорит один из руководителей рекламного отдела. — После Kendall (компания, занимающаяся поставками продукции медицинского назначения) и Rivalpa (производитель риса) все остальные приобретения были пустой тратой денег». Кроме того, в период правления Дэвида Фостера деятельность Colgate, направленная на разработку и вывод на рынок новых продуктов, пришла в упадок. Зачастую, когда требовалось вывести на рынок какой-либо новый товар, компания шла по пути наименьшего сопротивления: вместо того чтобы разрабатывать свои собственные продукты, она действовала как обыкновенный дистрибьютор... «Таких ошибок компания Procter & Gamble никогда бы не совершила, — говорит бывший консультант компании. — На этом рынке нужно производить простые и функциональные продукты, а Colgate охватила жажда приобретения» [15].

С подобными историями, за исключением, возможно, счастливого конца в последнем примере (Colgate все же удалось «стать такой, какой она была десять лет тому назад»), приходится сталкиваться довольно часто. Компания замечает, что ее бизнес идет ни шатко, ни валко. Она принимает решение заняться каким-либо побочным бизнесом, но понятия не имеет о том, что покупает. Как правило, она приобретает компании, которые либо находятся на пике своих достижений, либо его миновали. Она не понимает бизнеса, которым занимаются эти компании (обычно это происходит в случаях, когда покупки совершаются на скорую руку и когда их главной движущей силой является тщеславие). Наконец — и это имеет наиболее разрушительные последствия — усилия и внимание, направ-

ляемые на управление этими новыми приобретениями, подрывают жизнеспособность и без того неустойчивого основного бизнеса компании. Не уделяется должного внимания разработке новых продуктов (расширению продуктовых линеек или новых формул старых продуктов), как это произошло в Colgate. В конце концов все приходит в упадок.

Однако создается впечатление, что случаи успешного избавления от малоэффективных приобретений не так уж редки. Более того, в последнее время таких примеров становится все больше и больше. В одном лишь номере газеты New York Times (в конце 1980 г.) было опубликовано несколько историй, связанных с распродажей части своих подразделений (бывших приобретений) компаниями Litton, Textron и GAF. В последнее время с подобными новостями приходится сталкиваться все чаще и чаще. Например, в статье, помещенной в одном из номеров Business Week за 1981 г., сообщалось о том, что начиная с 1979 г. компания IIT избавилась от 33 своих бывших приобретений, а в статье помещенной в журнале Fortune за 1981 г., сообщалось о том, что за последние пять лет компания Consolidated Foods распродала 50 своих бывших приобретений. В одной из статей, помещенных в газете New York Times, обсуждалась ситуация с британской компанией GEC, которая приступила к широкомасштабному избавлению от многих своих бывших приобретений. Газета приводит высказывание председателя совета директоров GEC, которое звучит так: «Можно сказать, что турбины имеют много общего с коммутационным электрооборудованием, которое тесно связано с электрическими трансформаторами, которые тесно связаны с устройствами управления, которое, в свою очередь, тесно связано с электронными лампами. Однако электронные лампы не имеют никакой непосредственной связи с турбинами» [16]. «Журнал Forbes отмечал (опять-таки в 1981 г.), что начиная с 1972 г. главному исполнительному директору компании Monsanto Джону Хэнли пришлось списать свыше \$800 млн лишь во имя того, чтобы вернуться к своим корням» [17]; в том же журнале указывалось, что продажа Litton своих бывших приобретений была затеяна исключительно ради того, чтобы компания могла вернуться к традиционной для себя технологической цепочке [18].

Приведенные здесь примеры, возможно звучат не столь убедительно на фоне нынешнего массового энтузиазма в отношении слияний (особенно с учетом того, что он подогревается конкретными действиями и заявлениями рейгановской Федеральной торговой комиссии (FTC), которые ясно дают понять, что любые слияния компаний следует только приветствовать). Однако, учитывая приведенные нами выше результаты исследований, а также опыт деятельности успешных компаний, любое движение за возврат к основам, безусловно, является обнадеживающим признаком.

Читайте в следующем номере главу бестселлера, ставшего вехой в истории. Перед вами откроются истинные причины личного триумфа в бизнесе и секреты эффективного управления. До новых встреч!

#### Список использованной литературы:

##### Глава 10. Как важно не отрывать от своих корней

1. «В 196-е гг, когда новые конгломераты...»: Young, «Views on Management,» p. 3.
2. «В индустрии алкогольных напитков...»: Thomas J. Peters, «Structure as a Reorganizing Device: Shifting Attention and Altering the Flow of Biases,» неопубликованная рукопись (September 1979), p. 34.
3. «...первое систематизированное исследование...»: Michael Gort, *Diversification and Integration in American Industry: A study by the National Bureau of Economic Research* (Princeton, N.J.: Princeton university Press, 1962).
4. «Наиболее исчерпывающее исследование...»: Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974).
5. «эти компании руководствуются стратегиями...» там же, p. 123.
6. «Например, достаточно эффективный конгломерат...» там же, pp. 88-122.
7. «В одном из таких исследований, выполненном Робертом Хогеном и Теренсом Лангетигом...»: Robert Haugen and Terence Langetieg, «An Empirical Test for Synergism in Merger,» *Journal of Finance*, September 1975, pp. 1003-1014
8. «О результатах одного из последних исследований сообщалось в...»: Christopher Lorenz, «Pioneers: The Anti-Merger Specialists,» *Financial Times*, October 30, 1981, p. 16.
9. «Никогда не приобретайте компании...»: «The Ten Best-Managed Companies,» p. 30.
10. «Наша компания никогда не...»: «P&G's New New-Product Onslaught,» *Business Week*, October 1, 1979, p. 79.
11. «Обозреватели... утверждают, что источником силы Boeing...»: Victor F. Zonana, «Boeing's Sale to Delta Gives It Big Advantage Over U.S. Competitors,» *Wall Street Journal*, November 13, 1980, p. 1.
12. «Многие годы Deere...»: Bob Tamarkin, «The Country Slicker,» *Forbes*, January 21, 1980, p. 40.
13. «Основная идея, определяющая...»: Thomas Petzinger, Jr., «Indiana Standard Continues Its Strategy for Growth, Bucking the Take over Trend,» *Wall Street Journal*, December 14, 1981, p. 12.
14. «Представьте себе, что в McDonald's...»: Gordon Weil, *Sears, Roebuck, U.S.A.: The Great American Store and How It Grew* (New York: Stein and Day, 1977), p. 255.
15. «Дэвид Фостер, предшественник Кита Крейна...»: Gail Bronson, «Colgate Works Hard to Become the Firm It Was a Decade Ago,» *Wall Street Journal*, November 23, 1981, pp. 1, 8.
16. «Можно сказать, что турбины...»: Sandra Salmans, «Demerging Britain's G.E.,» *New York Times*, July 6, 1980, p. F7.
17. «Журнал Forbes отмечал...»: Thomas Jaffe, «Is This It?» *Forbes*, February 2, 1981, p. 48.
18. «продажа Litton своих бывших приобретений...»: Nick Galluccio, «The Housecleaning Is Over,» *Forbes*, November 24, 1980, p. 74.

Питерс Т.

В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 528 с. ISBN 978-5-9614-1350-2

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

«В поисках совершенства» входит в список 20 лучших деловых книг всех времен по версии журнала Forbes.