

# КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ

И ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ  
**НИКОГДА НЕ СДАЮТСЯ**

**ДЖИМ КОЛЛИНЗ**

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Jim Collins

# HOW THE MIGHTY FALL

And Why Some Companies  
Never Give In

HarperCollins Publishers

Джим Коллинз

# КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ

И почему некоторые компании  
никогда не сдаются

Перевод с английского Сергея Филина

6-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2019

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218  
К60

*На русском языке публикуется впервые*

*Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом  
от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 12+*

**Коллинз, Джим**

К60 Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются / Джим Коллинз ; пер. с англ. С. Филина. — 6-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 283 с.

ISBN 978-5-00117-693-0

Джим Коллинз, взирая взглядом ученого на безжизненные руины когда-то казавшихся несокрушимыми, а ныне канувших в Лету компаний, задается вопросом: как гибнут великие? Действительно ли крах происходит неожиданно или компания, не ведая того, готовит его своими руками? Можно ли обнаружить признаки упадка на ранней стадии и избежать его? Почему одни компании в трудных условиях остаются на плаву, а другие, сопоставимые с ними по всем показателям, идут ко дну? Насколько сильными должны быть кризисные явления, чтобы движение к гибели стало неотвратимым? Как совершить разворот и вернуться к росту?

В своей книге автор отвечает на эти вопросы, давая руководителям обоснованную надежду на то, что можно не просто обнаружить и остановить упадок, но и возобновить рост.

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.218

*Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения  
владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00117-693-0

© Jim Collins, 2009  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора.....	8
Незаметное приближение упадка.....	11
Пять стадий упадка.....	25
Стадия 1: высокомерие, порожденное успехом.....	42
Стадия 2: неконтролируемое стремление к большему.....	64
Стадия 3: отрицание риска и опасности.....	89
Стадия 4: попытки спастись.....	111
Стадия 5: капитуляция перед кризисом или гибелью.....	135
Обоснованная надежда.....	147

## Приложения

Приложение 1: критерии отбора компаний, оказавшихся в упадке.....	164
Приложение 2: критерии отбора успешных компаний-аналогов.....	172
Приложение 3: Fannie Mae и финансовый кризис 2008 года.....	179
Приложение 4а: свидетельства — гипотеза о самоуспокоенности не подтверждается.....	187

Приложение 4б: свидетельства — попытки спастись . . . . .	195
Приложение 5: как сделать так, чтобы на ключевых позициях были правильные сотрудники? . . . . .	201
Приложение 6а: упадок и восстановление IBM . . . . .	204
Приложение 6б: упадок и восстановление Nucor . . . . .	211
Приложение 6в: упадок и восстановление Nordstrom . . . . .	218
Приложение 7: схема «От хорошего к великому» — краткий обзор концепции. . . . .	224
Примечания . . . . .	229
Благодарности . . . . .	273
Об авторе. . . . .	277

**Посвящается**

Незабвенному Биллу Лейзеру, живущему в памяти тысяч  
людей, которые познакомились с ним во время его столь  
короткого визита в наш мир.

# ОТ АВТОРА

Чувствую себя удавом, проглотившим два арбуза сразу. Изначально я собирался написать лишь статью, несколько отклонившись в сторону от предмета подготовки своей очередной большой книги о том, чего стоит выстоять и победить, когда ситуация выходит из-под контроля (этот труд основан на результатах шестилетнего исследовательского проекта моего коллеги Мортена Хансена)\*. Но вопрос о том, почему гибнут великие компании, перерос рамки статьи и вылился в то, что вы держите в руках. Я собирался было отложить эту работу,

---

\* На момент подготовки данного издания Джим Коллинз все еще не закончил работу над упомянутой им книгой. *Прим. пер.*



как вдруг великие компании начали рушиться одна за другой, словно огромные костяшки домино.

Пишу эти строки 25 сентября 2008 г., глядя на очертания Манхэттена из иллюминатора аэробуса авиакомпании United Airlines и не переставая удивляться масштабу происходящих катаклизмов. Инвестбанк Bear Stearns, находившийся на 156-м месте списка Fortune 500, вылетел из него и был приобретен банком JPMorgan Chase, причем эту спасательную операцию подготовили всего за одни выходные. После 158 лет успешного роста обанкротился инвестиционный банк Lehman Brothers. Сильно пострадавшие Fannie Mae и Freddie Mac выжили только благодаря помощи правительства. Merrill Lynch, символ «медвежьего» тренда, был куплен конкурентом. Приближавшееся банкротство Washington Mutual\* обещало стать крупнейшим в истории банковской системы США. Правительство США приступило к самому массированному выкупу активов частных компаний за последние семь десятков лет в отчаянной попытке предотвратить новую Великую депрессию.

Хочу пояснить, что эта книга не о финансовой панике 2008 г. на Уолл-стрит и в ней не найдете рассказа о том, как восстановить разрушенные механизмы рынков капитала. Истоки этой работы уходят гораздо глубже в прошлое: еще за три года

---

\* Банковский холдинг, существовавший с 1889 по 2008 г. В 2008 г. Washington Mutual потерял 95% своей стоимости и был объявлен банкротом. Принадлежавшие ему депозитные активы были проданы JP Morgan Chase.  
*Прим. ред.*

до этих событий я начал интересоваться, почему гибнут сильные компании, в том числе те, которые мы признали великими при подготовке книг «От хорошего к великому»\* и «Построенные навечно»\*\*. Цель нынешней работы — предложить читателям научный анализ механизма упадка великих компаний, даже тех, которые казались несокрушимыми, чтобы у их руководителей было больше шансов избежать столь трагической судьбы.

Своим появлением на свет эта работа обязана не тем, что крах некогда могущественных компаний якобы вызывал желание позлорадствовать, а стремлению проанализировать опыт и научиться применять его в соответствующих ситуациях. Изучив пять стадий упадка, которые обсуждаются на страницах книги, руководители компаний могут значительно снизить риск их крушения и превращения из идолов в изгоев. Гибели компании можно избежать, если вовремя обнаружить опасные признаки. И пока вы не оказались на пятой, фактически гибельной стадии, этот упадок можно остановить. Да, порой великие гибнут, но иногда им удастся возвратиться к жизни.

---

\* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

\*\* Коллинз Дж. Порфас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. *Прим. ред.*

# НЕЗАМЕТНОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ УПАДКА

Осенью 2004 г. мне позвонила Френсис Хессельбайн, директор института «От лидера к лидеру»\*. «Conference Board\*\* и мы хотели бы пригласить вас приехать в Вест-Пойнт и провести беседу с выдающимися студентами», — сказала она.

---

\* Leader to Leader Institute организован в 2003 г. в ходе преобразования Фонда менеджмента имени Питера Друкера. Ставит перед собой цели усиления лидерства, в первую очередь в общественных структурах. *Прим. ред.*

\*\* The Conference Board, Inc. — некоммерческая глобальная организация, действующая в 60 странах мира. Занимается проведением международных конференций по вопросам экономики, разработкой и реализацией глобальных бизнес-исследований, а также исследований в интересах конкретной страны. *Прим. ред.*

— И что же это за студенты? — поинтересовался я, представив себе толпу курсантов\*.

— Двенадцать генералов армии, двенадцать руководителей компаний и двенадцать лидеров общественных организаций, — объяснила Френсис. — В каждой группе по шесть человек, по два из каждого сектора — военные, бизнесмены и общественные деятели, и они очень заинтересованы в диалоге на эту тему.

— На какую?

— О, это хорошая тема. Думаю, вам точно понравится. — Она сделала паузу. — «Америка».

«Америка»? Я был озадачен. Что можно рассказать этим уважаемым людям об Америке? А потом вспомнил слова одного из моих наставников — Билла Лейзера — об эффективном преподавании: не пытайся дать ученикам правильные ответы, сосредоточься на постановке правильных вопросов.

Я долго ломал голову и наконец сформулировал такой вопрос: возрождает ли Америка свое величие или балансирует на грани упадка, перехода от великого к хорошему?

Хотя поначалу я считал его чисто риторическим (сам-то я убежден, что Америка просто обязана постоянно обновляться и она прекрасно справляется с этой обязанностью на протяжении всей своей истории), встреча в Вест-Пойнте сопровождалась бурными спорами. Одна половина участников

---

\* В Вест-Пойнте находится Военная академия США, с которой в первую очередь и ассоциируется название города. *Прим. пер.*

утверждала, что Америка сильна как никогда, а другая уверяла, что в стране вот-вот начнется спад. История много раз подтверждала, что великие способны гибнуть. Древнее царство в Египте и Хеттское царство, Минойская цивилизация Крита, династия Чжоу, цивилизация майя — все они пали<sup>1</sup>. Пали Афины. Пал Рим. Даже Британия, еще век назад бывшая мировой сверхдержавой, утратила свои позиции. Ждет ли такая же судьба Америку? Или она всегда найдет способ выполнить наказ Линкольна и останется последней надеждой планеты?

Во время перерыва руководитель одной из наиболее успешных американских компаний отозвал меня в сторону.

— Наша дискуссия очень увлекательна, но я все утро думаю над ответом на ваш вопрос в контексте своей компании, — поделился он своими мыслями. — В последние годы мы добились огромных успехов, и это меня беспокоит. Я хочу знать вот что: как это становится известным?

— Что «это»? — не понял я.

— Когда вы на вершине — самая могущественная страна в мире, самая успешная компания в отрасли, лучший игрок в виде спорта — ваша сила и успех могут скрывать тот факт, что вы уже на пути вниз. Так как узнать?

Его вопрос «Как узнать?» озадачил меня. В нашей исследовательской лаборатории в Боулдере мы уже обсуждали возможность создания проекта, посвященного закату корпораций, отчасти отталкиваясь от того факта, что некоторые великие компании, описанные в книгах «От хорошего к великому»

и «Построенные навечно», впоследствии сдали свои позиции. С одной стороны, тот факт, что компания оказывается в упадке, не обесценивает знания, полученные нами в тот момент, когда она находилась на историческом максимуме своих показателей (см. врезку «Почему упадок великих компаний не опровергает ранее сделанные выводы»). Но с другой, меня все больше занимал вопрос: как гибнут великие? И может ли изучение истории их краха помочь избежать подобной судьбы другим?

Я вернулся из Вест-Пойнта с намерением найти ответ. Я представлял себе зловещие симптомы упадка своего рода заболеванием — вроде рака, который может развиваться внутри, в то время как снаружи человек выглядит сильным и здоровым. Аналогия, как мы увидим, точна не до конца: в отличие от рака, «болезнь» корпораций вызвана в основном внутренними причинами. И все же такое сопоставление может быть полезно. Позвольте мне проиллюстрировать это на личном примере.

Пасмурным августовским днем 2002 г. мы с моей женой Джоанной\* отправились на долгую пробежку в горы к перевалу Электрик-Пасс, что недалеко от Аспена. Маршрут начинался на высоте около 3000 метров, а заканчивался выше отметки 3900. Примерно на 3300 метрах я капитулировал перед

---

\* Жена Джима Коллинза, Джоанна Эрнст — американская триатлонистка, золотой (1985) и бронзовый (1986) призер финала соревнований серии Ironman. *Прим. ред.*

разреженным воздухом и перешел на шаг, а Джоанна продолжала штурмовать гору. Покинув лес и оказавшись в местности, где из-за недостатка кислорода росли лишь редкие кусты да жесткие горные цветы, я видел далеко впереди ярко-красный свитер жены — она бежала к вершине по тропе, на которой провалы сменялись резкими подъемами. Спустя два месяца ей поставили диагноз, который привел к удалению обеих грудных желез. Задним числом я осознал, что в тот самый момент, когда Джоанна казалась воплощением здоровья и бежала вверх, она, должно быть, уже несла в своем теле раковую опухоль. Этот образ заболевшей, но при этом на вид здоровой Джоанны врезался мне в память и послужил точной метафорой.

Я начал рассматривать упадок компаний как болезнь, которую труднее выявить, но легче вылечить на ранних стадиях — и, напротив, легче выявить, но труднее вылечить на поздних. Компания или организация могут выглядеть здоровыми снаружи, в то время как внутри они уже поражены недугом и находятся у опасной черты, за которой следует безудержное падение.

Перед тем как перейти непосредственно к предмету нашего исследования, давайте ознакомимся с потрясающими подробностями взлета и падения одной из компаний, наиболее известных в истории американского бизнеса.

### **ПОЧЕМУ УПАДОК ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ НЕ ОПРОВЕРГАЕТ РАНЕЕ СДЕЛАННЫЕ ВЫВОДЫ**

Закономерности, описанные в предыдущих книгах, не зависят от того, насколько сильной или слабой была рассматриваемая компания. Здесь опять же напрашивается аналогия с медициной: изучив образ жизни здоровых людей и тех, кто страдает какими-либо заболеваниями, можно выявить факторы, способствующие укреплению здоровья (скажем, нормальный сон, сбалансированная диета и умеренная физическая нагрузка). Будет ли взято под сомнение положительное воздействие этих факторов в случае, если кто-то из бывших здоровяков станет меньше спать, плохо питаться и откажется от физической нагрузки? Безусловно, нет. Ясно, что сон, диета и физическая нагрузка по-прежнему будут иметь огромное значение для поддержания здоровья миллионов людей.

Или возьмем другую аналогию. Предположим, что мы изучаем историю баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе в 1960–1970-е гг., которая под руководством тренера Джона Вудена<sup>2</sup> в течение двенадцати лет десять раз становилась чемпионом Национальной ассоциации студенческого спорта. Также предположим, что мы сравниваем подопечных Вудена с их соперниками из подобного колледжа в те же самые годы, не сумевшими добиться успеха, и продолжаем делать попарное сравнение различных клубов с целью выявить принципы, характерные для создания великой команды. Если баскетбольная команда университета впоследствии отклонится от принципов, которых придерживался Вуден, и не сможет добиться сопоставимых результатов в ходе чемпионата, опровергнет ли этот факт те самые принципы результативной игры, что были характерны для команды в эпоху Вудена?



Подобно вышесказанному, принципы, изложенные в книге «От хорошего к великому», выведены в результате изучения определенного периода в истории, когда хорошие компании, став великими, открыли эру невиданной результативности, длившуюся пятнадцать лет. Авторы книги не пытались прогнозировать, какие компании останутся великими по завершении этого пятнадцатилетнего периода. На самом деле, как свидетельствует данная работа, даже величайшие из компаний могут подвергнуться саморазрушению.

## В НЕВЕДЕНИИ, НА КРАЮ ПРОПАСТИ

В 5:12 утра 18 апреля 1906 г. Амадео Петер Джаннини испытал какое-то неясное чувство, затем осознал, что это легкое, почти неощутимое изменение в окружающей обстановке в сочетании с далеким грохотом, напоминающим раскаты грома или шум поезда<sup>3</sup>. Пауза. Прошла секунда. Другая. Затем — бах! — его дом в Сан-Матео начал качаться и крениться в разные стороны. В семнадцати милях к северу, в Сан-Франциско, в результате подземных толчков провалились под землю сотни зданий. От тех, что находились на более твердой почве, откалывались фрагменты и целые фасады. Рушились стены. Взрывались газовые трубы. Вспыхивали пожары.

Чтобы выяснить судьбу своей недавно созданной компании Bank of Italy, Джаннини шесть часов пробыл в город

вначале на поезде, а затем пешком, навстречу потоку людей, бежавших от пожаров. Пламя подступало к помещениям банка, и требовалось срочно спасать находившиеся в нем наличные деньги. По городским руинам бродили мародеры, и мэр даже был вынужден выпустить лаконичный приказ: «Офицерам полиции расстреливать всех, кто занимается грабежами или совершает иные преступления». При помощи двух работников банка Джаннини спрятал деньги под ящиками с апельсинами, которыми были нагружены две экспроприированные ими повозки, и под покровом ночи вернулся в Сан-Матео. Добравшись наутро в Сан-Франциско, он разошелся во мнениях с другими банкирами, собиравшимися объявить шестимесячный мораторий на выдачу кредитов. Уже на следующий день Джаннини начал проводить банковские операции в импровизированном офисе, состоявшем из доски, положенной на две бочки, в центре многолюдного пирса. Лозунг был такой: «Восстановим Сан-Франциско!»<sup>4</sup>

Джаннини кредитовал «простых людей» именно тогда, когда те нуждались в деньгах больше остальных. В ответ «простые люди» размещали в его банке свои деньги. По мере того как Сан-Франциско двигался от хаоса к порядку, от порядка к росту, от роста к процветанию, Bank of Italy выдавал все больше кредитов «простым людям», а те доверяли ему все больше своих средств. Бизнес набирал обороты — клиент за клиентом, кредит за кредитом, вклад за вкладом, отделение за отделением по всей Калифорнии, — и со временем компания была

переименована в Bank of America. В октябре 1945 г. он стал крупнейшим банком в мире, обойдя почтенный Chase National Bank<sup>5\*</sup>.

В последующие тридцать лет Bank of America приобрел репутацию одной из лучших корпораций США с точки зрения качества управления<sup>6</sup>. Статья, опубликованная в январском номере журнала Harvard Business Review, начиналась такой лаконичной сводкой: «Bank of America известен в первую очередь своими размерами — это крупнейший банк мира почти с 1100 отделениями, работающими более чем в 100 странах, и совокупными активами, превышающими \$100 млрд. По мнению многих аналитиков, столь же выдающихся достижений банк достиг в области качества менеджмента...»<sup>7</sup>

Если бы кто-то предсказал в 1980 г., что всего через восемь лет Bank of America не только утратит свои завидные позиции, но и понесет одни из самых крупных убытков в банковской истории страны, потрясет финансовые рынки так, что на некоторое время снизится курс доллара США, переживет падение котировок своих акций на 80% (более сильное, чем падение индекса рынка в целом), столкнется с серьезной угрозой враждебного поглощения одним из калифорнийских банков, впервые за пятьдесят три года сократит размер дивидендов, продаст

---

\* В 1998 г. Bank of America был приобретен NationsBank, который взял себе его имя, но описываемый в данной книге Bank of America — не NationsBank. *Прим. авт.*

здание штаб-квартиры, чтобы выполнить требования по величине собственного капитала, что последний из членов клана Джаннини в негодовании выйдет из состава совета директоров, а бывший CEO компании вернется на работу, чтобы ее спасти, в деловой прессе прокатится вал критических статей с заголовками вроде «Невероятно съездившийся банк» и «На “Титанике” тонут лучшие стюарды», — этого предсказателя называли бы неисправимым пессимистом. А ведь именно это и произошло с Bank of America<sup>8</sup>.

Если настолько мощная и занимающая такое выгодное положение компания, как Bank of America в конце 1970-х гг., могла «просесть» настолько глубоко, быстро и с такими тяжелыми последствиями, значит, прийти в упадок может *любая* компания. Если устремиться вниз под собственной тяжестью способны даже такие иконы бизнеса, как Motorola или Circuit City, то и никто другой от этого не застрахован. Если компании вроде Zenith и Atlantic & Pacific Tea Company (A&P)\*, когда-то считавшиеся неоспоримыми лидерами в своих областях, могут полностью утратить былое величие, нам и подавно следует беспокоиться о собственном благополучии.

---

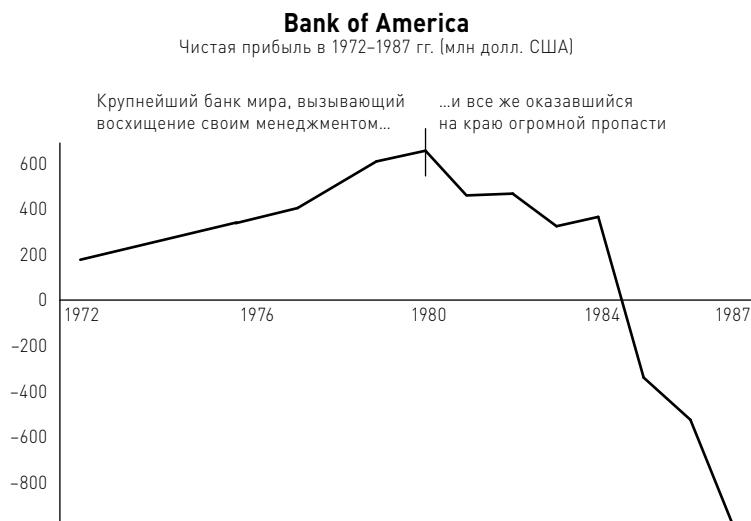
\* The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) — американская сеть супермаркетов, старейшая в мире. В декабре 2010 г. компания, не выдержав жесткой конкуренции на розничном рынке, объявила о своем банкротстве. *Прим. ред.*

Уязвимой является любая компания, независимо от того, сколь великой она кажется. Неважно, чего вы достигли, как далеко вперед ушли, какую мощь приобрели, — вы беззащитны перед возможным упадком. Нет такого закона природы, в соответствии с которым самые сильные должны непременно остаться на вершине. Сорваться с нее может каждый — большинство в итоге эта участь и постигает.

Могу представить, как, читая это, кто-нибудь думает: «Боже мой, нам необходимо срочно меняться! Нужно делать что-то дерзкое, инновационное, провидческое! Нужно двигаться вперед и не допустить, чтобы с нами случилось несчастье!»

*Не торопитесь!*

В декабре 1980 г. Bank of America удивил весь мир своим выбором нового CEO. В журнале Forbes процесс сравнивали с избранием Папы Римского: двадцать шесть членов совета директоров заседали за закрытыми дверями, как кардиналы на конклаве<sup>9</sup>. Вы можете решить, что Bank of America в итоге пал потому, что они короновали джентльмена пятидесяти с чем-то лет, безликого бюрократа и законченного банкира, неспособного идти в ногу со временем, предвидеть будущее, совершать дерзкие поступки, создавать новые направления деятельности и выходить на новые рынки.



На самом деле совет директоров выбрал энергичного, высокого, красивого и ясно выражающего свои мысли лидера, сорока одного года от роду, который в интервью Wall Street Journal сказал, что «банку нужен хороший пинок под зад». Через семь месяцев после того, как Сэмюэл Аннакост занял свой пост, банк приобрел дисконт-брокера Charles Schwab — это смелый шаг, который позволил обойти закон Гласса–Стиголла\* и придал Bank of America импульс за счет приобретения не только нового

---

\* Закон был принят 27 февраля 1932 г. в форме временной поправки в Раздел 16 Закона о Федеральной резервной системе (ФРС). Он снижал требования к обеспечению переучитываемых коммерческих бумаг и разрешал временно использовать государственные ценные бумаги США в качестве обеспечения банкнот ФРС. *Прим. ред.*

бизнеса, но и новых решительных менеджеров. Затем Аннакост подготовил и провел крупнейшую на тот момент в истории сделку — приобретение базировавшегося в Сиэтле банка Seafirst Corp. Аннакост запустил ускоренную программу достижения лидерства по количеству банкоматов стоимостью \$100 млн. Она позволила банку совершить скачок из аутсайдеров в обладателя крупнейшей в Калифорнии сети банкоматов. «Мы больше не можем позволить себе роскошь сидеть и учиться на чужих ошибках, — убеждал он менеджеров, — пусть другие учатся у нас». Так что наконец-то у Bank of America появился *лидер*<sup>10</sup>.

Аннакост отказался от некоторых отживших традиций, закрыл часть отделений и покончил с пожизненным наймом. Он ввел систему оплаты труда, которая лучше мотивировала сотрудников. «Мы стараемся углубить разрыв между теми, кто показывает наилучшую и наихудшую производительность», — заметил один из руководителей банка по поводу этого нового подхода<sup>11</sup>. Аннакост позволил руководителям Charles Schwab продолжать брать в лизинг BMW, Porsche и даже Jaguar, что раздражало традиционных банкиров, ограниченных в своем выборе такими же традиционными Ford, Buick и Chevrolet<sup>12</sup>. Он привлек высокооплачиваемого консультанта в области управления изменениями и провел реформы в HR-сфере, которые BusinessWeek сравнил с обращением в другую религию, а Wall Street описала как «версию “культурной революции” Мао»<sup>13</sup>. Аннакост заявил, что «ни одна финансовая организация не менялась так сильно»<sup>14</sup>. И все же,

несмотря на целеустремленного лидера и все его смелые шаги, Bank of America упал с вершины, где его чистая прибыль составила более \$600 млн, в пропасть, получив в 1985–1987 гг. крупнейшие на тот момент убытки в истории банковской отрасли.

Справедливости ради надо заметить, что дела банка покатились под гору еще до прихода на пост руководителя господина Аннакоста\*. Моя задача состоит не в том, чтобы опорочить Аннакоста, а в том, чтобы показать, почему банк пережил столь впечатляющее падение, *несмотря* на его революционный пыл. Ясно, что решение проблемы упадка не сводится к дилемме «Меняйся или умирай»: Bank of America *сильно* изменился, чуть не погибнув при этом. Нам нужно лучше понимать нюансы того, как происходит падение. В ходе нашего исследования мы выявили пять стадий упадка.

---

\* Отличное описание этого случая можно найти в книге Гэри Гектора *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica. Прим. авт.*



# ПЯТЬ СТАДИЙ УПАДКА

В каком-то смысле мы с коллегами изучаем неудачников и посредственности многие годы, ведь методика наших исследований основана на сравнении тех, кто добился величия, с теми, кто его не достиг, и поиске ответа на вопрос «В чем между ними разница?». Первоначально мы размышляли о рождении великих компаний — по своей сути, яркой и радостной теме. После Вест-Пойнта мне захотелось развернуть вопрос и попытаться разобраться в причинах ослабления и упадка тех, кто еще недавно являлся поистине легендой.

## ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ

Уже после написания предыдущих книг накопился значительный объем данных — в совокупности шесть тысяч часов изучения корпоративной истории (коробки и папки с архивными документами, электронные таблицы с финансовой информацией более чем за семидесятилетний период, а также значительная исследовательская хронология и результаты финансового анализа). Мы предполагали, что скрупулезное изучение этих данных позволит выделить несколько явных примеров, когда компании росли и превращались в великие, а затем приходили в упадок. Мы начали с информации о шестидесяти крупных корпорациях, хранящейся в архивах исследований, которые проводились перед выходом книг «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», и после системного ее изучения выделили одиннадцать случаев, когда компании в определенный исторический момент отвечали строгим критериям модели «рост–падение». Это Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), Addressograph, Ames Department Stores, Bank of America (до его приобретения NationsBank), Circuit City, Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Rubbermaid, Scott Paper и Zenith (процесс отбора описан в приложении 1). Мы обновили данные, собранные для прежних исследований, а затем изучили историю каждой компании по множеству измерений, включая финансовые коэффициенты и паттерны, видение и стратегию, организацию, культуру,

лидерство, технологию, рынки, окружение и конкурентную среду. Наши основные усилия были сосредоточены на двух вопросах: что происходило в то время, когда компания приближалась к точке, в которой упадок становился заметным, и что компания делала, когда он лишь начинался?

Прежде чем углубиться в схему пяти стадий упадка, которая сложилась по итогам этого анализа, позвольте мне сделать несколько важных замечаний.

*Восстановление:* к тому моменту, когда вы будете читать этот текст, некоторые из проанализированных компаний могут снова встать на ноги. Например, сейчас складывается впечатление, что Merck и HP сумели сломить нисходящий тренд и улучшили свои результаты (хотя пока неизвестно, насколько устойчивым будет процесс их восстановления). Это означает появление в данной книге важной подтемы, к которой мы вернемся позже, а именно: великие компании могут не только упасть — некоторые из них способны снова подняться. Необходимо понимать, что мы не ставили себе целью объявить, какие компании сегодня считаются великими, какие станут великими, останутся великими или утратят свое величие в будущем. Мы изучаем *исторические* результаты, пытаюсь понять лежащую в их основе динамику, коррелирующую с достижением компаниями величия (или его утратой).

*Ситуация с Fannie Mae и другие финансовые катастрофы 2008 г.:* когда в 2005 г. мы отбирали для анализа потерпевшие крах

компании, Fannie Mae и другие финансовые организации из нашей исходной базы данных еще не упали настолько сильно, чтобы стать объектами такого анализа. Включить какие-то из этих компаний в исследование задним числом означало бы поступиться научной достоверностью, но в то же время нельзя игнорировать тот факт, что некоторые всем известные финансовые институты (и, в частности, Fannie Mae, превратившаяся из хорошей компании в великую) пережили один из самых зрелищных финансовых крахов в истории. Вместо того чтобы в последний момент включать такие компании в исследование после их появления в сводках новостей, я поместил краткий комментарий относительно Fannie Mae в приложение 3.

*Контрольная группа успешных компаний-аналогов:* во всех наших исследованиях использовались контрольные группы. Ведь главный вопрос — это не «Что общего у всех успешных компаний?» и не «Что общего у компаний-неудачников?». Главный вопрос: «Чему нас учат *различия* между успешными и не добившимися успеха компаниями?». Для проведения этого анализа мы составили группу успешных компаний-аналогов, которые принадлежат к тем же отраслям, но *росли* в то время, когда организации из нашего исследования *приходили в упадок* (в приложении 2 описана методика их отбора). Иллюстрирует сказанное график «Изучение различий». В начале 1970-х гг. компании Ames Department Stores и Wal-Mart, динамика доходности акций которых приведена на этом графике,

выглядели практически близнецами. Они использовали одну и ту же бизнес-модель, имели примерно одинаковый размер выручки и прибыли. Обе продемонстрировали выдающийся рост. В обеих у руля стояли сильные предприниматели. И, как видно из графика, обе компании в течение более чем десяти лет обеспечили инвесторам доходность, намного превосходящую рыночную, причем две кривые очень близки друг к другу. Но затем они разошлись в разные стороны: одна компания потерпела крах, в то время как другая продолжила расти. Почему? Это различие иллюстрирует наш метод сравнения аналогов.



Источник всех расчетов доходности акций в этой книге: ©2006 Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP). [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu)

*Корреляция, а не причинно-следственная связь:* переменные, которые мы выявили в ходе исследования, *коррелируют* с паттернами эффективности, но мы не можем утверждать о наличии между ними *причинно-следственной связи*. Если бы мы были в состоянии провести основанные на двойном слепом методе, ориентированные в будущее случайные тесты с использованием аналога плацебо, то смогли бы создать прогнозную модель корпоративной эффективности. Но такие эксперименты в реальном мире менеджмента просто невозможны, и поэтому заявлять со стопроцентной уверенностью о наличии причинно-следственной связи здесь нельзя. Тем не менее наш метод изучения различий обеспечивает нам бо льшую уверенность в результатах, чем если бы мы сосредоточились только на случаях успеха или неудач.

*Сила исторического анализа:* мы используем исторический метод, изучая каждую компанию с момента ее основания до конечной точки нашего исследования и фокусируясь на определенных отрезках эффективности. Мы пользуемся широким диапазоном исторических материалов: к ним относятся финансовая отчетность и годовые отчеты, развернутые статьи о компании, книги, научные работы, отчеты аналитиков и отраслевые сравнительные данные. Это важно, поскольку, полагаясь лишь на комментарии, сделанные задним числом, или на интервью, данные постфактум, можно прийти к ложным заключениям. Проиллюстрируем это хорошо известной историей

успеха: если бы мы полагались лишь на ретроспективные высказывания по поводу авиакомпании Southwest Airlines, сделанные *после того*, как она добилась успеха, эти материалы были бы «окрашены» знанием их авторов о достижениях компании и, следовательно, оказались бы предвзятыми. Например, в некоторых отзывах об авиакомпании ей задним числом приписывается первенство в использовании уникальной инновационной модели авиалиний (отчасти потому, что авторы уверены: победители обязаны быть инноваторами), хотя на самом деле внимательное изучение документов показывает, что Southwest во многом скопировала свою бизнес-модель с той, которую в конце 1960-х гг. использовала Pacific Southwest Airlines. Если бы мы опирались лишь на ретроспективные свидетельства, то были бы введены в заблуждение относительно того, почему Southwest стала великой компанией.

Таким образом, мы вывели нашу схему, опираясь на свидетельства, полученные *в то время, когда происходили события, то есть до того, как стал известен результат*, и знакомились с этими свидетельствами в хронологическом порядке, двигаясь вправо по шкале времени. На данные, содержащиеся в таких документах, не влияет знание о конечном успехе или неудаче компании, вследствие чего они не смещены в сторону известного результата. Так, например, имеющиеся в нашем распоряжении материалы о Zenith, появившиеся в начале 1960-х гг., когда компания была на вершине успеха, демонстрируют нам точку зрения

современников, на которую не повлияла итоговая неудача организации. Роль интервью в нашем методе исследований минимальна, а в рамках подготовки данной книги мы вообще не проводили интервью с нынешними или бывшими руководителями компаний, дабы не заставлять их лишний раз оправдываться. Нельзя сказать, что вся найденная историческая информация абсолютно объективна — например, корпорации могут выборочно исключать неудобные данные из годовых отчетов, а журналисты — писать предвзято. Нельзя также утверждать, что сам автор в состоянии полностью избежать предвзятости — ведь я изначально знаю, добилась ли успеха компания, о которой идет речь, или же она потерпела поражение, и «стереть» эту информацию из своего мозга я неспособен. Но даже при наличии всех вышеперечисленных ограничений наш сравнительно-исторический метод помогает нам яснее увидеть факторы, коррелирующие с ростом и упадком великих компаний.

Этот процесс поиска исторических свидетельств, относящихся к периоду, который предшествует краху компании, приводит к одному из самых важных результатов данной работы: оказывается, компания действительно может выглядеть здоровой в то время, когда упадок уже начался, и даже будучи в опасной близости к глубокой пропасти, как, например, Bank of America в 1980 г. Это-то и делает упадок таким пугающим: он наступает незаметно, а затем — казалось бы, совершенно внезапно — вы оказываетесь в большой беде.



Все это порождает интересные вопросы: существуют ли ясно различимые стадии упадка? Если да, можно ли выявить его признаки на ранней стадии? Можно ли остановить падение и возобновить рост, и если да, то как? Есть ли точка невозврата?

## РЕЗУЛЬТАТЫ: СХЕМА ПЯТИ СТАДИЙ

Как-то, сидя за большим столом в нашей гостиной, заваленным материалами, которые были собраны в ходе подготовки книги, набирая что-то на ноутбуке и пытаясь найти смысл в хронологии упадка, я заметил Джоанне, своей жене: «Знаешь, в этом разобратся гораздо труднее, чем выяснить, как компании становятся великими». Пытаясь воссоздать процесс упадка, я складывал концептуальные составляющие схемы, но всякий раз натывался на контрпримеры и различные модификации модели.

Джоанна предложила мне прочесть первую строчку романа Льва Толстого «Анна Каренина». Там говорится: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Заканчивая эту работу, я снова и снова возвращался к словам Толстого. Изучив обе стороны медали — то, как компании становятся великими, и то, как они гибнут, — я пришел к заключению, что путей упадка больше, чем способов достижения величия. Описать подкрепленную данными схему падения оказалось сложнее, чем создать столь же обоснованную схему роста.

Однако я все же разработал схему упадка великих компаний, состоящую из нескольких стадий. Она не *единственная* — например, компания может погибнуть под воздействием таких факторов, как корпоративное мошенничество, катастрофическое невезение, скандал и так далее, — но она представляет собой точное описание тех случаев, которые мы изучали в ходе нашего исследования, за одним небольшим исключением (у компании A&P стадия 2 несколько отличалась). В духе меткого замечания профессора Джорджа Бокса\*, написавшего как-то: «В сущности, все модели неправильны, но некоторые полезны», эта схема хотя бы отчасти полезна для понимания того, как рушатся великие компании<sup>15</sup>. Также важно, что, по моему убеждению, она может пригодиться руководителям, стремящимся предотвратить, обнаружить или остановить падение.

Модель состоит из пяти последовательных стадий. Позвольте мне кратко охарактеризовать эти стадии, а затем более подробно описать их.

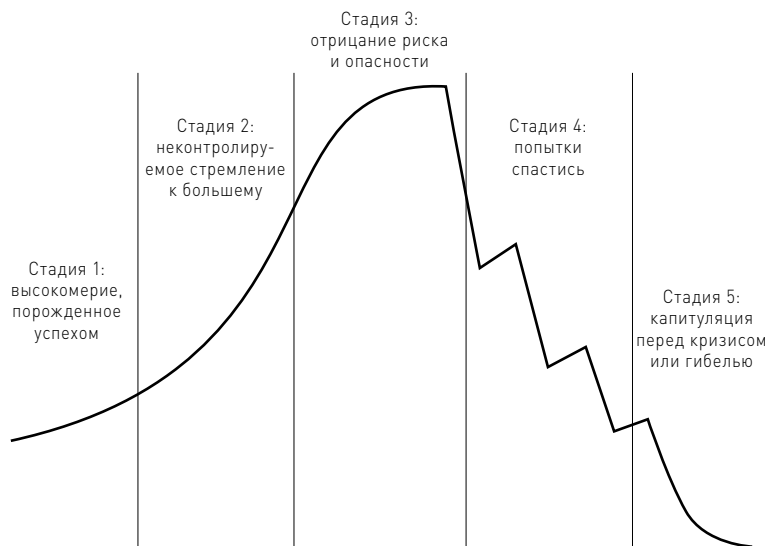
**СТАДИЯ 1: ВЫСОКОМЕРИЕ, ПОРОЖДЕННОЕ УСПЕХОМ.** Великие компании, достигнув успеха, попадают в изоляцию; накопленный импульс может продолжать какое-то время толкать их вперед, даже если лидеры принимают неудачные решения или утрачивают контроль. Стадия 1 наступает, когда люди становятся

---

\* Джордж Бокс — британский статистик, внесший заметный вклад в такие области, как контроль качества, планирование эксперимента, анализ временных рядов. *Прим. ред.*

заносчивыми, воспринимают успех как нечто само собой разумеющееся и перестают учитывать те факторы, которые в действительности привели к нему. За риторикой успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то»), подменившей глубокое понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему мы делаем то-то и то-то, и при каких обстоятельствах это не работает»), вскоре с большой вероятностью последует падение. Многие успешные исходы стали возможны благодаря удаче и случаю. Те же, кто неспособен признать роль везения в своих достижениях — и тем самым переоценивает собственные заслуги и возможности, — проявляют высокомерие.

### Пять стадий упадка



**СТАДИЯ 2: НЕКОНТРОЛИРУЕМОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К БОЛЬШЕМУ.** Высокомерие стадии 1 («Мы — великие, мы можем *всё!*») ведет прямо к стадии 2, то есть к неконтролируемому стремлению к большему — большему масштабу, более высоким темпам роста, более громким заявлениям — всему тому, что считают «успехом» те, кто обладает властью. Компании на стадии 2 утрачивают контролируемую креативность, которая сделала их великими, совершают бессистемные броски в те области, где они не могут добиться величия, или начинают расти быстрее, чем возможно для того, чтобы остаться великими, а в самом худшем случае делают и то и другое. Перерастая свои возможности, организация обрекает себя на упадок. И хотя самоуспокоенность и нежелание меняться по-прежнему представляют собой опасность для любого успешного предприятия, для упадка великих компаний *более характерна переоценка своих сил.*

**СТАДИЯ 3: ОТРИЦАНИЕ РИСКА И ОПАСНОСТИ.** Когда компании переходят на стадию 3, внутренних сигналов тревоги становится все больше, хотя с точки зрения внешнего наблюдателя показатели остаются достаточно высокими для того, чтобы «отмести» тревожные данные или предположить, что трудности имеют «временный» или «циклический» характер, что «все не так уж плохо» и «фундаментально ничего страшного не произошло». На стадии 3 руководители недооценивают негативные данные, переоценивают позитивные, а сомнительным данным приписывают знак «плюс». Вместо того чтобы признать свою

ответственность, находящиеся у руля менеджеры обвиняют в неудачах внешние факторы. Сходит на нет и вовсе прекращается честный, опирающийся на факты диалог, который характерен для команд, добивающихся высоких результатов. Когда руководители начинают подвергать компанию опасности, принимая на себя повышенные риски и отрицая при этом возможные негативные последствия, они толкают ее прямо к стадии 4.

**СТАДИЯ 4: ПОПЫТКИ СПАСТИСЬ.** Растущие опасности и/или увеличивающиеся риски стадии 3 приводят к тому, что компания оказывается на этапе резкого упадка, теперь заметного всем. Критически важный вопрос здесь таков: как реагируют руководители? Ищут быстрого спасения или возвращаются к принципам, которые изначально сделали компанию великой? Оказавшиеся на стадии 4 обычно прибегают к таким мерам спасения, как назначение харизматичного и обладающего собственным видением лидера; смелая, хотя и неопробованная, стратегия; радикальная перестройка; кардинальная культурная революция; новый продукт — потенциальный блокбастер; меняющее «правила игры» приобретение и иные «убойные» решения. Первые результаты решительных действий могут показаться позитивными, но их эффект длится недолго.

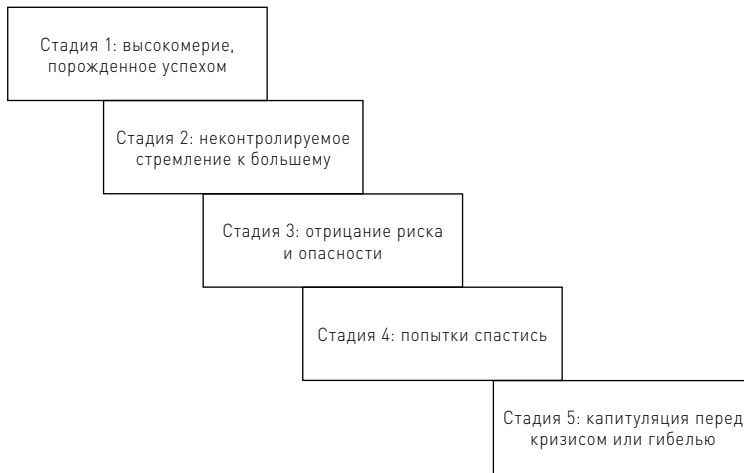
**СТАДИЯ 5: КАПИТУЛЯЦИЯ ПЕРЕД КРИЗИСОМ ИЛИ ГИБЕЛЬЮ.** Чем дольше компания остается на стадии 4, раз за разом принимая

«убойные решения», тем вероятнее, что она сорвется в штопор и окажется на стадии 5, когда накопленные неудачи и дорогостоящие ошибочные меры спасения подточат ее финансовое состояние и моральный дух команды настолько, что лидеры потеряют все надежды на великое будущее. В одних случаях руководители принимают решение о продаже компании, в других — организация «усыхает» и становится почти невидимой глазу, а как крайность — просто перестает существовать.

Через некоторые стадии можно перескочить, хотя наше исследование показывает, что компании, как правило, все проходят их одну за другой, кто-то быстрее, кто-то медленнее. Например, для прохождения через все пять стадий Zenith потребовалось тридцать лет, а Rubbermaid для падения с конца стадии 2 до стадии 5 оказалось достаточно всего пяти. (Коллапс финансовых компаний вроде Bear Stearns и Lehman Brothers, случившийся как раз в тот момент, когда мы заканчивали эту работу, подчеркивает пугающую скорость, с которой может наступать упадок.) На каких-то стадиях организации остаются долго, какие-то проскакивают быстро; к примеру, Ames провела на стадии 3 меньше двух лет, а на стадии 4 — больше десяти и капитулировала, только оказавшись на стадии 5. А еще стадии могут перекрываться, когда факторы, характерные для предыдущей стадии, играют заметную роль на стадии текущей. Например, высокомерие часто сочетается с неконтролируемым стремлением достичь большего, даже с отрицанием риска

и опасности («С нами ничего серьезного случиться не может — мы же великая компания!»). На рисунке видно, как могут перекрываться стадии.

### Пять стадий упадка



### ЕСТЬ ЛИ ВЫХОД?

Когда я направил первый вариант этой работы рецензентам, многие посетовали, что наше увлечение темной стороной бизнеса кажется им пугающим и даже несколько депрессивным. Аналогичное впечатление может возникнуть и у читателей, которые будут читать описания пяти стадий упадка

и знакомиться с историями великих в прошлом компаний, которые одна за другой стремительно потеряли былое могущество. Эти истории немного напоминают изучение случаев крушений поездов — любопытно, с трудом верится и уж точно не вызывает энтузиазма. Так что, прежде чем вы отправитесь в это мрачное путешествие, позвольте мне уточнить кое-какие вещи.

Во-первых, изучение одних лишь историй успеха способно сослужить нам плохую службу. Можно научиться гораздо большему, проанализировав, почему великие компании скатываются до посредственного уровня (или даже хуже), и сравнив их с компаниями, удержавшими рубежи. Более того, один из ключей к достижению устойчивых результатов — понимание того, как можно потерять былое величие. Лучше учиться на неудачах других, чем игнорировать их опыт и повторять их ошибки.

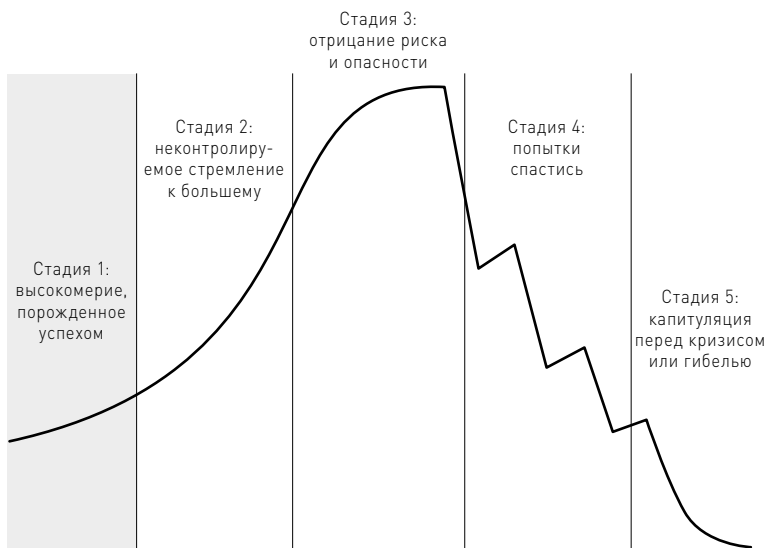
Во-вторых, в конечном счете я считаю, что эта работа вселяет в нас обоснованные надежды. С одной стороны, имея на руках «дорожную карту» упадка, катящиеся по наклонной плоскости компании могут ударить по тормозам и развернуться в обратном направлении. С другой стороны, мы обнаружили компании, которые возродились — и в некоторых случаях стали сильнее — *даже после падения в бездну на стадии 4*. Такие компании, как Nucor, Nordstrom, Disney и IBM, переживали мрачные периоды в своей истории, но затем возвращались к жизни.



Великие компании могут очень сильно зашататься, но устоять. Хотя вернуться со стадии 5 невозможно, но из зловещих глубин стадии 4 есть шанс рано или поздно вынырнуть обратно. В итоге упадок настигает большинство компаний, и отрицать этот факт мы не можем. В то же время наше исследование показывает, что организационный упадок во многом вызван внутренними причинами и восстановление, как правило, зависит от нас самих.

При чтении книги неизбежно возникает вопрос: так что же следует делать, если у вашей компании по всем признакам начался процесс упадка? Краткий ответ: придерживаться рациональных методов управления. Более подробно вопрос о том, как восстановить утраченные позиции, мы рассмотрим в конце книги. Пока же нам предстоит погрузиться во тьму, чтобы лучше понять, почему гибнут великие, и попытаться избежать их судьбы.

# СТАДИЯ 1: ВЫСОКОМЕРИЕ, ПОРОЖДЕННОЕ УСПЕХОМ



В декабре 1983 г. председатель совета директоров компании Motorola Роберт Гэлвин держал в руках последнюю автомагнитолу, сошедшую с конвейера американского подразделения, — он решил оставить ее на память. И не из сентиментальных побуждений, а скорее как вещественное подтверждение стремления развивать новые технологии в рамках непрерывного процесса творческого самообновления. История Motorola учила Гэлвина, что гораздо лучше снова и снова создавать свое собственное будущее, нежели ждать, когда твой выбор будет предопределен внешними обстоятельствами<sup>16</sup>. Когда в 1929 г. устарели и перестали пользоваться спросом блоки питания для радиоприемников, которые производила не успевшая толком встать на ноги компании Galvin Manufacturing Corporation, Пол Гэлвин (отец Роберта) столкнулся с серьезными финансовыми трудностями. Он отреагировал на них тем, что стал экспериментировать с автомобильным радио, сменил название компании на Motorola и начал получать прибыль. Этот едва не ставший роковым опыт и задал основу формирующейся корпоративной культуры Motorola: в компании убеждены, что прошлые достижения не гарантируют будущего успеха, и почти одержимы стремлением к постоянному развитию и усовершенствованиям. Когда в 1989 г. мы с Джерри Поррасом опрашивали 165 CEO, они назвали Motorola в числе компаний с лучшим «компасом» в мире, и мы включили ее в нашу книгу «Построенные навечно». Среди восемнадцати обладающих перспективным видением

компаний, которые мы изучали в то время, у Motorola были одни из самых высоких оценок в таких разделах, как приверженность ключевым ценностям, готовность экспериментировать, последовательность действий менеджеров и наличие механизмов самосовершенствования. Мы отметили, что Motorola стала пионером системы качества «Шесть сигм» и разработала «технологические дорожные карты» для оценки возможностей, которые могут появиться в течение следующих десяти лет.

Однако к середине 1990-х гг. поразительная череда успехов Motorola, кульминацией которой стал рост выручки с \$5 млрд до \$27 млрд всего за десять лет, послужила причиной сдвига от сдержанности к заносчивости. В 1995 г. руководители Motorola испытывали страшную гордость по поводу готовившихся к выпуску мобильных телефонов StarTAC (тогда это был самый маленький мобильный телефон в мире с изящным дизайном, похожий на морскую раковину, первый в своем роде). Была лишь одна проблема: в StarTAC использовались аналоговые технологии, в то время как сотовые операторы начали требовать цифровых. И как же ответила на это Motorola? По словам Роджера Крокетта, широко освещавшего деятельность компании в журнале BusinessWeek, один из высших руководителей Motorola отмахнулся от цифровой угрозы: «Сорок три миллиона аналоговых пользователей не могут ошибаться»<sup>17</sup>. Затем компания попыталась надавить на сотовых операторов, например на Bell Atlantic. «Если вы хотите получить пользующийся спросом StarTAC, — объясняли им представители

Motorola, — вам нужно выполнять наши установки: доля аппаратов Motorola во всех линейках продуктов должна быть высокой (около 75%), и продвигать их вы должны на отдельных витринах». Разгневанная этим «вы должны», Bell Atlantic заявила, что ни один из производителей не будет диктовать ей, какое количество его продуктов компании следует продавать. Говорят, что руководитель Bell Atlantic задал менеджерам Motorola дерзкий вопрос: «Хотите сказать, что [если мы не согласимся на эту программу], вы откажетесь продавать StarTAC на Манхэттене?» Заносчивость Motorola открыла дорогу конкурентам, и компания утратила позиции производителя сотовых телефонов № 1 в мире, некогда имевшего почти 50%-ную долю рынка, — в 1999 г. ее доля сократилась до 17%<sup>18</sup>. Падение великой компании Motorola началось со стадии 1 — «высокомерие, порожденное успехом».

## САМОНАДЕЯННОЕ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ

Еще в Древней Греции под «высокомерием» понималась чрезмерная гордость, ведущая к гибели героя, иначе его можно определить как возмутительную самонадеянность, приводящую к страданиям невинных (перефразируя известного американского профессора истории античности Джея Руфуса Фирса)<sup>19</sup>. Motorola начала 2001 г. со 147 000 сотрудников, к концу 2003 г. их число сократилось до 88 000 — примерно 60 000 рабочих

мест было ликвидировано<sup>20</sup>. По мере углубления спада начали страдать акционеры компании, поскольку доходность акций с 1995 по 2005 г. была в два раза ниже рыночной<sup>21</sup>.

Во время нашего путешествия по разным стадиям упадка мы столкнемся со множеством форм проявления высокомерия. Оно проявляется в необоснованных рывках в те области, где компания не может стать лучшей. Оно проявляется в стремлении к росту за пределы того, где компания способна обеспечить наивысшее качество. Оно проявляется в энергичных рискованных решениях, принятых невзирая на имеющиеся аргументы против. Оно проявляется в отрицании самой возможности того, что предприятие может подвергнуться риску внешних угроз или внутренней эрозии. Одна из наиболее коварных форм высокомерия — самонадеянное пренебрежение.

В октябре 1995 г. журнал Forbes опубликовал панегирик CEO компании Circuit City. Под его руководством компания росла более чем на 20% в год, за десять лет ее размер увеличился почти в десять раз. Как сохранить такие темпы роста? Ведь, как заметил Forbes, в итоге каждый рынок достигает зрелости и энергичный руководитель «не собирается сидеть и ждать, когда его компанию обойдут конкуренты»<sup>22</sup>. И тогда Circuit City создала «новый хит». Ранее компания, опираясь на огромный накопленный опыт продаж поддержанных автомобилей, запустила

в пилотном режиме опередивший свое время проект CarMax\*. Теперь же у нее начался «роман» с новым изобретением под названием DivX. Клиент, у которого был специальный DVD-проигрыватель с системой разблокировки дисков, защищенных от просмотра, мог сколь угодно долго держать у себя взятый на прокат DVD, прежде чем проиграет его. Преимущество было налицо: нет нужды возвращать диск в видеосалон раньше, чем появится время его посмотреть<sup>23</sup>.

В конце 1998 г. журналисты Wall Street Transcript взяли интервью у CEO Circuit City. В нем был один примечательный момент — когда руководителя спросили, не пожалеют ли инвесторы о том, что вложились в Circuit City. «[Инвесторы] могут расслабиться по поводу нашей способности управлять бизнесом», — ответил он. А затем счел нужным добавить: «Думаю, некоторые инвесторы полагают... что проекты CarMax и DivX отвлекают наше внимание от основного бизнеса Circuit City. Я бы обратил их внимание... [на] рост нашей выручки в первой половине года на 44%». И заключил: «Компания в отличной форме»<sup>24</sup>.

Совсем скоро Circuit City довелось пройти через все пять стадий упадка. Рентабельность резко снизилась, прибыль на акцию рухнула с 20 до нескольких процентов в середине 1990-х гг. — в конце концов компания впервые более чем за четверть века

---

\* CarMax предложила покупателям выбирать машины различных марок и годов выпуска при помощи компьютерного каталога, чем упростила поиск и сам процесс продажи. Отныне покупатель мог уехать на купленной машине уже через 90 минут. *Прим. ред.*

получила убытки. А 10 ноября 2008 г. Circuit City объявила о начале процедуры банкротства.

Изначально Circuit City совершила скачок «от хорошего к великому». Этот процесс набрал обороты в начале 1970-х гг. под вдохновляющим руководством Алана Вюрцеля. Как в большинстве случаев, восхождение к успеху стало возможным благодаря мощному выплеску накопленной энергии, словно при повороте огромного тяжелого маховика: каждый новый толчок основан на уже проделанной работе, инвестированные в процесс усилия — дни, недели, месяцы и годы труда — создают импульс движения; один оборот, десять, сто, тысяча, миллион. Раскрутив один маховик, можно запускать второй, третий. Но чтобы оставаться успешными в любой области деятельности, приходится продолжать работать с той же интенсивностью, как в первое время, когда вы только начинали раскручивать свой маховик, — и как раз этого-то Circuit City не делала. Упадок компании стал примером самонадеянного пренебрежения, которое возрастало по следующему сценарию:

1. Вы успешно раскручиваете маховик бизнеса.
2. Вы приходите к убеждению, что новые возможности скорее поддержат ваш успех, нежели уже запущенный маховик, или потому, что столкнулись с нависшей угрозой, или потому, что считаете эти новые возможности более привлекательными (а возможно, просто заскучали).



3. Вы направляете весь свой творческий потенциал на новый проект и перестаете совершенствовать маховик основного бизнеса так, как если бы от него зависела вся ваша жизнь.
4. Новый проект оттягивает вашу творческую энергию, проваливается или оказывается менее успешным, чем ожидалось.
5. Вы снова переключаете свое внимание на маховик основного бизнеса и обнаруживаете, что он вихляет из стороны в сторону и теряет импульс движения.

Основные виды деятельности, удовлетворяющие фундаментальные потребности людей, — если при этом вы стали в этом лучшими в мире — редко морально устаревают. В нашем исследовании упадка компаний лишь одна из них, Zenith, погибла из-за того, что продолжала фокусироваться на своем основном виде деятельности слишком долго и не смогла противостоять надвигающейся угрозе. Более того, в течение изученного периода в 60% наших парных сравнений успешные компании-аналоги оказывали большее внимание улучшению и развитию своего основного бизнеса, чем компании, оказавшиеся в упадке.

Я отнюдь не хочу сказать, что вам никогда не следует заниматься новыми областями или что Circuit City совершила ошибку, инвестируя в CarMax или DivX. Создание CarMax потребовало впечатляющего творческого озарения: компания изобрела совершенно новую концепцию бизнеса, распространив

на сферу продаж подержанных автомобилей опыт рынка потребительской электроники (привнесла в отрасль, отличавшуюся непрофессионализмом и фрагментарностью, профессиональный подход сетевой розницы)<sup>25</sup>. На самом деле Circuit City лучше было бы сохранить CarMax, нежели продавать проект. Что касается DivX, то, хотя на рынке идея в итоге и провалилась, ее можно считать относительно мелким экспериментом, который просто не сработал, положительным примером принципа «Построенных навечно»: «Пробуйте многое, сохраняйте то, что работает». Главный урок заключается в том, что Circuit City пошла на риск, а затем не вдохнула новую жизнь в свои гипермаркеты электроники с той же страстью и энергией, которые демонстрировала при их создании за два десятка лет до этого. Ирония заключается в том, что одну из главных возможностей продолжать рост и быть успешной компанией давал как раз основной бизнес, и в подтверждение этого достаточно сказать два слова: Best Buy.

В 1981 г. торнадо, обрушившийся на Розвелл, вдребезги разнес торговый зал местного магазина электроники Sound of Music. Покупатели укрылись в глубине помещения, спасаясь от бешеного вихря, осколков стекла и обломков оконных рам. К счастью, склад пострадал не сильно, в результате у владельца магазина Ричарда Шульца остались в наличии коробки со стереосистемами и телевизорами, но не было места, где можно было бы их продавать. И вот этот находчивый предприниматель решил устроить «торнадо-распродажу» прямо на парковке. Весь свой

маркетинговый бюджет он бросил на молниеносную рекламную кампанию в местных средствах массовой информации, в результате чего покупатели, стекавшиеся к его магазину, образовали автомобильную пробку в две мили длиной. Шульц понял, что наткнулся на отличную модель: сумасшедшая реклама, большой выбор товаров различных брендов, которые продаются в спартанских условиях (пусть и не на парковке), и низкие цены. Опираясь на это открытие, он вложил все свои средства в создание гипермаркета электроники и назвал его Best Buy<sup>26</sup>.

С 1982 по 1998 г. Best Buy открыла сорок гипермаркетов (которые в компании называли «магазины концепции I»). В 1989 г. по итогам систематических опросов покупателей Best Buy создала модель магазинов «концепции II», которые заменили культуру продаж, движимых комиссионным вознаграждением, консультативной культурой типа «дай покупателю наилучший ответ»<sup>27</sup>. В 1995 г. компания создала гипермаркеты уже в соответствии с концепцией III, битком набитые товарами — там были информационные киоски с интерактивными экранами, симуляторы автомобильных интерьеров для проверки звуковых систем, места для ознакомительного прослушивания CD, игровые зоны для тестирования видеоигр, — а в 1999 г. перешла к концепции IV, согласно которой магазины изначально проектировались так, чтобы помочь покупателям не запутаться в мириадах новых электронных продуктов, заполонивших рынок. Развитие не останавливалось и в 2002 г., а в 2003 г. в гипермаркетах появились консультанты-компьютерщики из так

называемых «шизоид-команд», помогавшие тем клиентам, которые плохо разбирались в современных технологиях<sup>28</sup>.

Мы почти не нашли подтверждений, что руководители Circuit City всерьез воспринимали Best Buy как угрозу вплоть до конца 1990-х. Хотя если бы Circuit City вкладывала столько же творческой энергии в развитие своей сети гипермаркетов электроники, пытаясь сделать их более привлекательной альтернативой магазинам Best Buy, и обеспечила себе половину роста конкурента с 1970 г. (когда компании сравнивались по выручке) по 2006 г., то она получила бы почти в два раза больше того, что заработала за этот период<sup>29</sup>. Но вместо этого Best Buy обогнала Circuit City больше чем в 2,5 раза и по выручке, и по размеру прибыли на одного работника. Каждый доллар, вложенный в Best Buy в 1995 г., к 2006 г. принес бы в четыре раза больше, чем доллар, инвестированный в Circuit City<sup>30</sup>.

Когда отмахиваются от потенциала, остающегося у маховика основного бизнеса, или, хуже того, пренебрегают им из скуки, переключая свое внимание на следующий «хит» в самонадеянной уверенности, что обретенный успех будет поддерживаться почти автоматически, — это и есть высокомерие. И даже если вы столкнулись с надвигающейся угрозой своему основному бизнесу, она не может служить оправданием тому, чтобы перевести его на «автопилот». Или явно выходите из основного бизнеса, или обновляйте его как одержимые, но никогда не пренебрегайте главным маховиком успеха.

Если вы разрываетесь между стремлением сохранить верность тому, что обеспечило вам успех, и страхом перед тем, что будет дальше, задайте себе два вопроса:

1. Столкнется ли в следующие пять–десять лет ваш основной бизнес с неминуемыми трудностями, вызванными силами, которые находятся вне вашего контроля, сохранится ли у вашей компании возможность оставаться лучшей в мире, и притом на прочной экономической основе?
2. Не прошла ли ваша увлеченность основным бизнесом?

Если на оба вопроса вы ответите «нет», продолжайте толкать этот маховик с тем же воображением и фанатизмом, как делали это в начале пути. (Конечно, также нужно постоянно экспериментировать с новыми идеями — это и механизм стимулирования прогресса, и страховка на случай неопределенного будущего.)

Это не означает прямолинейной репликации без толики воображения. Совсем наоборот: это должно быть бесконечным творческим обновлением, как Best Buy переходила от концепции I к концепции II, затем к концепции III и так далее. Пример — творчество художников. Пикассо, например, никогда не бросал живопись и скульптуру, не превращался в писателя или банковского служащего; он всю жизнь писал картины, но развивался, четко сменяя при этом творческие фазы — от «голубого периода» к кубизму, затем к сюрреализму — *в рамках* своей основной деятельности. Бетховен не «изобретал» себя заново, отказавшись от музыки в пользу поэзии или живописи;

он оставался в первую очередь композитором. И при этом не ограничивался простым переписыванием своей Третьей симфонии девять раз подряд.

## ПУТАЯ «ЧТО» И «ПОЧЕМУ»

Как художник стремится одновременно и не снизить высочайший уровень работ, и сохранить способность творить, великие компании поощряют продуктивное противостояние изменчивости и постоянства. С одной стороны, они придерживаются принципов, благодаря которым изначально добились успеха, с другой стороны, постоянно меняются, модифицируя свои подходы при помощи творческих усовершенствований и разумной адаптации к жизни. Best Buy поняла это лучше Circuit City, продолжая видоизменять свои гипермаркеты, хотя и в соответствии с первоначальной идеей, благодаря которой достигла успеха (покупателям действительно нравится, когда множество товаров различных марок продаются по низким ценам в привычной и располагающей обстановке). Когда компания не в состоянии осознать различие между тактическими средствами и непреходящими принципами своего успеха, ошибочно цепляясь за эти средства, она обрекает себя на неудачу.

В 1957 г., находясь на смертном одре, Джордж Хартфорд позволил своего давнего преданного помощника Ральфа Бергера и дал ему завет: «Забиться о компании»<sup>31</sup>. Братья Хартфорды

(Джон и Джордж) посвятили свои жизни развитию Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), которую получили в наследство от отца. Бергер, которому самому тогда было почти семьдесят лет и который к тому моменту много лет был главным доверенным лицом Хартфорда, торжественно пообещал хранить и защищать его наследие с религиозным рвением. Он примерил на себя властные полномочия братьев Хартфордов, и не только в фигуральном смысле — если верить книге Уильяма Уолша *The Rise and Decline of The Great Atlantic & Pacific Tea Company* («Взлет и падение Great Atlantic & Pacific Tea Company»), Бергер забрал себе часть одежды Джона Хартфорда со словами: «Джон не захотел бы, чтобы его знаменитые серые костюмы отправились на свалку»<sup>32</sup>. Изолированный комфортной должностью главы крупнейшей розничной компании мира, Бергер верил, что «забота о компании» означает консервацию ее процедур и методов работы: даже в 1973 г. кабинет Джона Хартфорда выглядел точно так же, как два десятка лет назад, вплоть до вешалок для одежды, висевших в том же месте платяного шкафа<sup>33</sup>.

В эпоху Бергера высокомерная позиция A&P, которую можно выразить в словах: «Мы будем сохранять все как есть и останемся успешными, потому что — ну, потому что мы — A&P», сделала компанию уязвимой перед новыми форматами магазинов, которые развивали такие ее конкуренты, как Kroeger. Бергер не задал себе фундаментальный вопрос: «Почему A&P добилась успеха?» Дело не в конкретных тактике и стратегии, сработавших в прошлом, а в фундаментальных *причинах* успеха.

Компания сохранила своих стареющих покупателей поколения Великой депрессии, но оказалась крайне невосприимчивой к нуждам нового поколения потребителей. Как остроумно отметил один отраслевой аналитик: «A&P похожа на владельца похоронного бюро, восклицающего каждый раз при виде катафалка: “Вот уходит еще один клиент!”»<sup>34</sup>

Дело здесь не в том, что «они потерпели неудачу, потому что не менялись», — не все так просто. Как мы увидим на более поздних стадиях упадка, компании, меняющиеся постоянно, но без разумной причины, гибнут точно так же, как те, которые не меняются вовсе. В приверженности определенной тактике и стратегии нет изначально ничего плохого (и действительно, у великих компаний можно отметить постоянство в этих вопросах с течением времени), но только если вы понимаете причины выбора этой тактики и стратегии и, следовательно, видите, когда их стоит сохранять, а когда — менять.

Здесь вы можете поинтересоваться: «Как узнать, правильно ли я понимаю причины своего успеха?» Лучшие руководители, действия которых мы изучали, никогда не считали, что окончательно поняли все факторы, обеспечившие их успех. Они чувствовали некоторый иррациональный страх, связанный с тем, что этот успех мог в значительной степени быть вызван везением или стечением обстоятельств. Сравните возможные негативные последствия двух подходов:



**ПОДХОД 1:** предположим, вы недооцениваете свой собственный успех («Нам просто могло повезти, или мы оказались в нужном месте в нужное время, или действовали импульсивно, или отсутствовала серьезная конкуренция») и поэтому непрерывно беспокоитесь о том, как стать сильнее и выбрать правильную позицию к тому моменту, когда удача от вас отвернется. Чем вы рискуете в том случае, если ошибаетесь? Почти ничем: если вы ошибаетесь, то просто благодаря своему рациональному подходу станете намного сильнее.

**ПОДХОД 2:** предположим, вы приписываете успех собственным выдающимся качествам («Мы заслуживаем успеха, потому что мы так хороши, так умны, так изобретательны, так восхитительны!»). Чем вы рискуете, если ошибаетесь? Очень многим: если вы неправы, то будете неприятно удивлены тем, что слишком поздно обнаружите свою уязвимость и окажетесь не подготовленными к испытаниям.

Лучшие корпоративные лидеры из тех, кого мы изучали, словно пытливые ученые, продолжают оставаться студентами в своей области деятельности, неустанно задают вопросы — почему, почему, почему? — и испытывают непреодолимую потребность проникнуть в умы людей, с которыми встречаются. Между человеком знающим («Я все знаю о том, почему это работает, и давайте расскажу об этом вам») и человеком *обучающимся* — фундаментальная разница. «Знающие люди» могут толкнуть компанию на путь упадка двумя способами. Во-первых, они могут начать принимать определенную тактику в качестве догмы («Мы знаем,

что успешны, потому что делаем то-то и то-то, и у нас нет причин сомневаться в этих действиях»), как мы видели в случае с A&P. Во-вторых, они могут переоценить свои силы, переместившись в другую отрасль или раздувшись до таких масштабов, когда факторы, которые изначально привели их к успеху, перестают работать («Мы настолько успешны, что можем замахнуться на большее: больший рост, резкий скачок, новые достижения»), как мы увидим в следующем примере сравнения двух организаций, одна из которых стала крупнейшей компанией Америки, а другая, ее конкурент, прекратила свое существование.

В конце 1950-х гг. у небольшой, никому не известной компании возникла Великая идея: «Дать жителям небольших городов и деревень возможность покупать товары по низким ценам»<sup>35</sup>. Компания поставила на эту идею и быстро создала себе значительное конкурентное преимущество за счет постоянного применения тактики низких цен на все товары, а не только на определенные торговые позиции-приманки<sup>36</sup>. Ее проницательный лидер создал атмосферу подлинного сотрудничества с подчиненными, разработал сложную информационную систему и корпоративную культуру, основанную на результатах, при которой менеджерам магазинов уже к пяти утра понедельника были доступны данные сбалансированной системы показателей по итогам закончившейся недели. Компания не только разорила множество лавочек на главных торговых улицах небольших городов, но и научилась побеждать в прямой конкуренции своего главного соперника, Kmart<sup>37</sup>.

Каждый доллар, инвестированный в ее акции в начале 1970-х, к 1985 г. вырос бы больше чем на 6000%!<sup>38</sup>

Так что же это за компания?

Если вы ответили Wal-Mart, то это версия интересная. Но неверная.

Правильный ответ: Ames Department Stores.

В 1958 г. Ames начала с той же идеи, которая в итоге сделала известной Wal-Mart, причем за четыре года до того, как Сэм Уолтон открыл свой первый магазин<sup>39</sup>. За следующие двадцать лет обе компании разогнались настолько, что, казалось, остановить их невозможно — Wal-Mart росла на Среднем Юге, а Ames — на северо-востоке страны. С 1973 по 1986 г. доходность акций Ames и Wal-Mart была практически идентичной, причем обе компании опережали рынок более чем в девять раз<sup>40</sup>.

Так где же Ames сейчас, в 2008 г., когда я пишу эти строки?

Умерла. Нет ее. И никогда больше не будет. А Wal-Mart жива-здорова и номер один в списке Fortune-500 с выручкой \$379 млрд.

Что произошло? Чем Wal-Mart отличается от Ames?

Ответ во многом лежит в глубокой скромности Сэма Уолтона и его ориентации на обучение. Эти качества иллюстрирует, в частности, такой пример. В конце 1980-х гг. группа бразильских инвесторов приобрела сеть магазинов-дискаунтеров в Южной Америке. После покупки они решили, что им стоило бы побольше узнать о торговле по низким ценам, и направили письма десяти CEO крупнейших американских розничных

сетей с просьбой встретиться с ними и проконсультировать на предмет того, как лучше управлять их новой компанией. Все адресаты писем или проигнорировали просьбу, или ответили отказом, кроме одного — Сэма Уолтона<sup>41</sup>.

Когда бразильцы вышли из самолета в Бентонвилле, к ним подошел приятный седовласый мужчина и спросил: «Могу чем-то помочь?»

— Да, нам нужен Сэм Уолтон.

— Это я, — произнес мужчина. А затем повел гостей к своему пикапу, в котором они разместились вместе с собакой Сэма по кличке Старый Рой.

Следующие несколько дней Уолтон забрасывал бразильцев вопросами об их стране, о розничной торговле в Латинской Америке и так далее — часто при этом он стоял на кухне у раковины и мыл посуду после ужина. И наконец бразильцы поняли, что в первую очередь именно Уолтон — основатель корпорации, которая, вполне вероятно, первой в мире достигнет оборота в триллион долларов, — жаждал научиться чему-нибудь у них, а не они у него.

Успех Wal-Mart тревожил Уолтона. Выручка компании выросла до сотен миллиардов долларов, а его мучил вопрос, как оставить ей в наследство свою целеустремленность и тягу к постижению нового. Отчасти ответом на вопрос о том, как уберечь компанию от высокомерия, стала ее передача в руки такого же пытливого и умеренного СЕО — тихого и скромного Дэвида Гласса. Большинство людей, не имеющих отношения к отрасли

розничной торговли, понятия о нем не имели, и именно к этому Гласс и стремился. От Сэма Уолтона он научился тому, что Wal-Mart существует не для возвеличивания руководителей компании — она существует для покупателей. Гласс страстно верил в главное предназначение Wal-Mart (позволить людям среднего достатка покупать больше тех же самых вещей, которые прежде были доступны лишь более обеспеченным) и в необходимость честно следовать к этой цели. И точно так же, как Уолтон, он без устали искал пути ее достижения. Он продолжал принимать на работу отличных сотрудников, строить корпоративную культуру и распространять свою деятельность на новые сферы торговли (от продуктов до электроники), при этом придерживаясь принципов, которые сделали когда-то Wal-Mart великой компанией.

Насколько же у Ames все было иначе! В то время как Уолтон обеспечил мягкую передачу власти в руки человека, который вырос в компании, глубоко понимал факторы, обеспечившие Wal-Mart успех, и до кончиков волос являлся воплощением ее культуры, CEO Ames Херб Ойлман сделал своим преемником человека, не имевшего отношения к компании, лидера, обладавшего собственным видением, который серьезно перестроил бизнес<sup>42</sup>. Wal-Mart поощряла почти религиозный фанатизм в отношении своих ключевых ценностей, цели и корпоративной культуры, Ames в погоне за быстрым ростом прыжком достигла стадии 2 «неконтролируемое стремление к большему», которую мы рассмотрим далее.

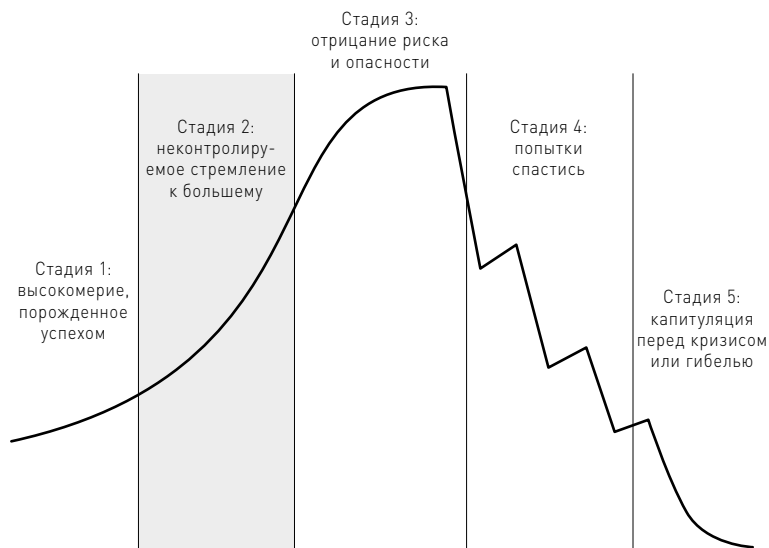
### ПРИЗНАКИ СТАДИИ 1

В конце описания каждой из первых четырех стадий упадка я делаю короткое обобщение, перечисляя несколько характерных для них признаков. Не все эти признаки проявляются в каждом конкретном случае, и наличие того или иного признака не обязательно означает, что вы имеете дело с упадком, оно лишь говорит о возросшей вероятности того, что вы оказались на соответствующей стадии. Этот список вы можете использовать для самодиагностики. О некоторых из перечисленных в нем признаков почти или совсем ничего не было сказано выше по той простой причине, что они говорят сами за себя.

- **УСПЕХ КАК САМО СОБОЙ РАЗУМЕЮЩЕЕСЯ, ЗАНОСЧИВОСТЬ:** успех воспринимается заслуженным, а не случайным, мимолетным или достигнутым чему-либо вопреки; люди начинают верить, что успех — независимая данность, он не связан с тем, что будет или не будет предпринимать компания.
- **ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ОСНОВНЫМ БИЗНЕСОМ:** отвлекаемые внешними угрозами, рискованными проектами и возможностями, лидеры пренебрегают основным бизнесом и неспособны обновлять его с тем же творческим пылом, который когда-то привел компанию к успеху.
- **«ЧТО» ВМЕСТО «ПОЧЕМУ»:** риторика успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то») подменяет понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему делаем то-то и то-то и при каких условиях это перестанет работать»).

- **ОТКАЗ ОТ ОРИЕНТАЦИИ НА ОБУЧЕНИЕ:** руководители перестают проявлять любопытство и больше не стремятся к обучению — а ведь именно эти черты отличают поистине великих людей, которые независимо от достигнутого ими уровня продолжают учиться так же упорно, как и в самом начале своей карьеры.
- **ПРИУМЕНЬШЕНИЕ РОЛИ ВЕЗЕНИЯ:** вместо того чтобы признать большую роль удачи и благоприятных событий, люди начинают исходить из того, что их успех в основном связан с превосходными качествами компании и ее руководства.

# СТАДИЯ 2: НЕКОНТРОЛИРУЕМОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К БОЛЬШЕМУ





В 1988 г. Ames приобрела сеть универсальных магазинов Zayte и объявила о планах удвоиться всего лишь за год<sup>43</sup>. Но вы не можете сделать 0,2, 0,5 или 0,7 поглощения. Это бинарное решение. Вы или проводите поглощение, или нет — ноль или один. И если поглощение оказалось неудачным, отменить его нельзя. Крупное слияние или поглощение, которое не соответствует вашим ключевым ценностям, подрывает вашу корпоративную культуру, идет вразрез с тем, что сделало вас лучшим в мире, или лишено экономической логики — крупные приобретения компаний, предпринятые скорее из бравады, чем благодаря проницательности и пониманию ситуации, могут толкнуть вас в пропасть.

В случае с Ames поглощение Zayte в один миг разрушило то, что создавалось на протяжении трех десятилетий. В то время как Wal-Mart продолжала фокусироваться на небольших городках и деревнях, прежде чем эволюционировать и начать миграцию в более густонаселенные районы страны, приобретение Zayte стало революцией, за одну ночь превратившей компанию в крупного городского игрока. В то время как стратегия Wal-Mart — каждый день предлагать низкие цены на все товары — сохранялась, Ames после покупки Zayte свою резко сменила, сделав упор на специальные предложения и скидки на отдельные марки. С 1986 по 1989 г. выручка Ames более чем удвоилась, но рост по большей части не соответствовал стратегическому видению, которое когда-то сделало компанию великой. Совокупное падение

ее акций за период с 1986 по 1992 г. составило более 98%, и наконец компания объявила о своей несостоятельности<sup>44</sup>. Ames удалось выйти из процедуры банкротства, но она не смогла снова набрать обороты и была ликвидирована в 2002 г.<sup>45</sup> Тем временем Wal-Mart продолжала свое победное шествие по Соединенным Штатам — шаг за шагом, магазин за магазином, регион за регионом, — пока не достигла Северо-Востока и не убила конкурента при помощи той же самой бизнес-модели, пионером которой и была когда-то сама Ames<sup>46</sup>.

## ПЕРЕОЦЕНКА СВОИХ СИЛ, А НЕ САМОУСПОКОЕННОСТЬ

Мы предполагали, что большинство компаний переставали быть великими из-за самоуспокоенности — не стимулировали инновации, не инициировали энергичных действий, не проводили изменения, просто ленились — и наблюдали, как жизнь проходит мимо. Эта теория правдоподобна, но у нее есть один изъян: она не согласуется с нашими данными. Конечно, любая компания, которая становится самоуспокоенной и отказывается меняться или заниматься инновациями, в итоге погибнет. Однако — и это удивительно — компании, которые мы анализировали, не проявляли признаков самоуспокоенности накануне своего падения. Наоборот: их гибель скорее можно объяснить переоценкой своих сил.

Влияние самоуспокоенности явно заметно только в одном случае — это A&P. (Компания следовала модели Высокомерие → Самоуспокоенность → Отрицание → Попытки спастись.) Во всех остальных случаях стадия 2 характеризовалась бурными всплесками энергии, подхлестываемой амбициями, креативностью, агрессивностью и/или страхом. (Свидетельства этого приведены в приложении 4а.) Во время этой стадии компании также занимались значительными инновациями, что опровергало гипотезу, согласно которой упадку великих непременно предшествует снижение инновационной активности. Лишь в трех случаях из одиннадцати мы обнаружили подтверждения того, что компании не проводили инновации на ранних стадиях спада (A&P, Scott Paper и Zenith). Motorola за период с 1991 по 1995 г. увеличила количество патентов с 613 до 1016 и заявила о своей патентной активности: «Мы — номер три в США»<sup>47</sup>. Merck с 1996 по 2002 г. запатентовала 1933 новых химических соединения (лучший результат в отрасли, на 400 единиц больше, чем компания, занявшая второе место), а ведь в этот период она уже катилась к упадку<sup>48</sup>. В 1999 г. HP запустила программу под лозунгом «Изобретай!» и за два года почти удвоила количество запатентованных приложений, притом что уже пикировала в четвертую стадию упадка<sup>49</sup>.

Или страшный пример гибели Rubbermaid. В начале 1990-х гг. два руководителя компании побывали в отделе древностей Британского музея. По словам одного из них, сказанных в интервью Fortune, древние египтяне «использовали множество

кухонных принадлежностей и некоторые из них были очень красивыми», дизайн их так понравился руководителям компании, что они вышли из музея с одиннадцатью идеями новых товаров. «У египтян были отличные находки в области хранения продуктов, — вторит другой, — они использовали небольшие ручки для того, чтобы открывать деревянные крышки сосудов для жидкости»<sup>50</sup>.

Может показаться, что одиннадцать идей в результате одного визита в Британский музей — это довольно много, но не для компании Rubbermaid, которая ставила себе цель *каждый день* выводить на рынок новый продукт — семь дней в неделю, 365 дней в году — и каждые двенадцать–восемнадцать месяцев создавать новую товарную категорию<sup>51</sup>. «Наше видение заключается в том, чтобы расти», — говорится в заявлении CEO Rubbermaid в 1994 г., перечисляющем цели «скачкообразного роста». Рост должен был быть обеспечен множеством составляющих — новыми рынками, новыми приобретениями, новыми географическими регионами, новыми технологиями, новыми совместными предприятиями и, помимо прочего, выпуском сотен новых товаров ежегодно. «Оценка “отлично” в области инноваций» — так писал журнал Fortune о восхождении Rubbermaid к первому месту в списке «Самые достойные восхищения компании США», обошедшей по инновациям 3M, Apple и Intel<sup>52</sup>.

Измученная выводом на рынок почти тысячи новых товаров в течение всего трех лет, попавшая между молотом почти удвоившихся за восемнадцать месяцев затрат на сырье и наковальней

собственных амбициозных целей по темпам роста, Rubbermaid оказалась на краю пропасти, не справляясь с простейшими задачами вроде контроля издержек и своевременного выполнения заказов на поставку<sup>53</sup>. С 1994 по 1998 г. компания настолько быстро проскочила все стадии упадка, что это может напугать каждого, кто добивался заслуженного успеха. В четвертом квартале 1995 г. Rubbermaid сообщила о первых убытках за десять лет. Компания отказалась почти от 6000 видов товаров, закрыла девять заводов и сократила 1170 сотрудников. Также было проведено одно из крупнейших в истории компании поглощений, изменена система стимулирующих выплат и инициирована радикальная переориентация маркетинговых усилий на Интернет — считалось, что эти меры приведут к «ренессансу» Rubbermaid<sup>54</sup>. Однако компания продолжала работать с перебоями, втянулась во вторую (меньше чем за два года) крупную реструктуризацию и 21 октября 1998 г. была продана Newell Corporation, навсегда лишившись шанса снова стать великой<sup>55</sup>. Как слишком поздно поняли в Rubbermaid, инновации могут подпитывать рост — но безудержные инновации и рост, постоянно размывающий тактическое превосходство, способны точно так же легко столкнуть компанию вниз, к последней стадии упадка.

Возникает вопрос: почему же мы инстинктивно называем основной причиной упадка самоуспокоенность и недостаток инноваций, несмотря на то что имеются свидетельства обратного? У меня есть два ответа. Во-первых, тот, кто создает великие компании, изначально на каком-то генетическом уровне

имеет драйв, страсть, энергию и неутолимую жажду прогресса; если же посмотреть на компании, не ставшие великими, дела у которых идут ни шатко ни валко, то мы увидим совершенно иную картину. Во-вторых, возможно, люди хотели бы приписать неудачи других тем чертам характера, которые отсутствуют у них самих, чтобы отместить пугающую возможность того, что и они сами могут стать такими же уязвимыми. «Другие потерпели крах, потому что стали ленивыми и самоуспокоенными, но поскольку я работаю невероятно много и готов меняться, внедрять инновации и увлеченно вести за собой остальных, то, понятно, у *меня* таких недостатков нет. Я защищен. Со мной этого не случится!» Но, конечно же, катастрофический упадок может стать уделом увлеченных, энергичных, трудолюбивых и креативных людей. Вряд ли кто-то станет утверждать, что финансовая буря на Уолл-стрит в 2008 г. была вызвана недостатком драйва и амбиций, скорее, наоборот — роковую роль сыграли слишком высокий риск, слишком большой финансовый рычаг, обилие новых финансовых инструментов, слишком агрессивное приспособленчество, слишком бурный рост.

## ОДЕРЖИМОСТЬ РОСТОМ

В 1995 г. в своем ежегодном письме акционерам председатель совета директоров и CEO Merck Рэй Джилмартин озвучил цель номер один: стать самой быстрорастущей компанией.

Не рентабельность, не революционные лекарственные препараты, не научные достижения, не передовые исследования и разработки, не производительность (хотя Джилмартин и подчеркивал их важность для стратегии Merck) — всего лишь одна доминирующая цель: рост. В следующие семь лет стремление Merck к росту явно сохранялось. В первой строке письма председателя совета директоров, опубликованного в 2000 г., говорилось просто: «Компания Merck полностью сфокусирована на росте».

Факты говорят о том, что демонстративное стремление Merck добиться резкого роста выглядело довольно странным. Пять препаратов компании, обеспечивавших выручку почти \$5 млрд, в начале 2000-х гг. должны были потерять патентную защиту в США<sup>56</sup>. Набирающие в отрасли все больший вес непатентованные лекарственные средства, которые имитируют их патентованные аналоги, непременно урезали бы возможности Merck по установлению ценообразования, лишив компанию миллиардов долларов выручки, обеспечивающей наибольшую рентабельность. Кроме того, база выручки, относительно которой Джилмартину нужно было показать рост, была значительно больше, чем при его предшественнике Рое Ваджелосе. Одно дело — разработать достаточно много лекарств для того, чтобы расти с уровня примерно \$5 млрд, что сделал Ваджелос в конце 1980-х гг., и совершенно другое — разработать столько лекарств, чтобы подпитывать такой же или более быстрый рост с уровня в \$25 млрд, с чем столкнулся Джилмартин в конце

1990-х гг. И компании вроде Merck, полагавшейся в основном на научные исследования, обеспечивать рост было все труднее и труднее; в соответствии с данными Гарвардской бизнес-школы, шансы того, что любая новая молекула принесет прибыль, были равны примерно 1 к 15 000<sup>57</sup>.

«Но если Джилмартин и обеспокоен, то не показывает этого», — писал журнал BusinessWeek в 1998 г.<sup>58</sup> Но почему Merck была так уверена в своих перспективах? Отчасти ответ содержится во втором абзаце обращения председателя совета директоров из годового отчета за 1998 г.: препарат Vioxx<sup>59</sup>. В 1999 г. компания получила одобрение Управления по контролю за пищевыми продуктами и медикаментами США и выпустила на рынок Vioxx, продвигая его в качестве потенциального хита продаж, и даже обложку годового отчета украсила лозунгом «Vioxx: наш самый быстрый и самый лучший старт»<sup>60</sup>.

В марте 2000 г. предварительные результаты исследования более чем восьми тысяч больных ревматоидным артритом подтвердили мощное конкурентное преимущество Vioxx как болеутоляющего средства с менее выраженными побочными эффектами, влияющими на желудок, чем популярное болеутоляющее напроксен. Но это же исследование привело к появлению серьезных вопросов относительно безопасности Vioxx (правда, не дав на них окончательных ответов) — было отмечено, что те, кто принимал напроксен, сталкивались с меньшим риском «сердечно-сосудистых тромботических явлений» (иными словами, сердечных приступов и приступов стенокардии),



чем группа пациентов, принимавших Vioxx<sup>61</sup>. Поскольку структура исследования не предполагала наличия контрольной группы пациентов, принимающих плацебо, его результаты можно было интерпретировать множеством разных способов: напроксен снижает риск сердечно-сосудистых заболеваний, Vioxx повышает риск сердечно-сосудистых заболеваний или и то и другое. Напроксен, как и аспирин, обладает тем, что ученые называют «кардиозащитным» эффектом, и в Merck пришли к заключению, что различия в частоте сердечно-сосудистых тромботических явлений были, «скорее всего, связаны с этим эффектом напроксена»<sup>62</sup>.

К 2002 г. продажи Vioxx поднялись до \$2,5 млрд, а к 2004 г. он упоминался более чем в ста миллионах рецептов в США, в том числе в рецепте для жены Джилмартина<sup>63</sup>. Тем временем независимые эксперты продолжали критиковать Vioxx<sup>64</sup>. Merck ответила на критику результатами внутреннего исследования более чем двадцати восьми тысяч пациентов, которые не подтвердили повышенного риска сердечно-сосудистых заболеваний для людей, принимавших это средство<sup>65</sup>.

Затем, в середине сентября 2004 г., в группу мониторинга безопасности, которая была сформирована в рамках исследования способности Vioxx предотвращать образование полипов в толстой кишке, курьер Federal Express доставил конверт с тревожными цифрами. По словам Брука Мастерса и Марка Кауфмана, которые написали об этой истории статью для Washington Post, члены группы мониторинга несколько дней очень

внимательно изучали полученные данные и не могли не сделать пугающего заключения, позднее в сжатом виде сформулированного в годовом отчете Merck: в группе пациентов, принимавших Vioxx, начиная с 18-го месяца приема препарата наблюдался повышенный риск подтвержденных сердечно-сосудистых явлений по сравнению с контрольной группой пациентов, принимавших плацебо<sup>66</sup>. Совет, управлявший исследованием, решил прекратить его, что повергло компанию в шок<sup>67</sup>. «Это было совершенно неожиданно, — заявил Джилмартин в интервью Boston Globe, узнав об этом решении, — я был ошарашен»<sup>68</sup>. К его чести, Джилмартин принял ясное и недвусмысленное решение: 30 сентября, спустя неделю после появления новых данных, Merck добровольно отозвала Vioxx с рынка. Акции компании рухнули с \$45 до \$33, то есть рыночная капитализация всего за день снизилась более чем на \$25 млрд, а в начале ноября акционеры потеряли еще \$15 млрд, когда акции опустились ниже \$26 — всего за шесть недель испарились \$40 млрд рыночной капитализации<sup>69</sup>.

В то время, когда я пишу эти строки, перспективы Vioxx — в судах, на рынке, для инвесторов, медицинского и научного сообщества, для широкой публики — остаются неясными. Я не хочу сказать, что руководители Merck были негодьями, стремившимися получить прибыль ценой жизни пациентов, или же, наоборот, что они — герои, отважно отзывавшие с рынка высокоприбыльный препарат, хотя их никто об этом не просил. Я также не считаю, что компания совершила ошибку,

продвигая на рынок этот «хит»: Merck продвигала хит за хитом десятилетия подряд, часто с огромным успехом и большой пользой для пациентов. Скорее, речь идет о том, что Merck взяла на себя обязательства обеспечить столь быстрый рост, что Vioxx был *обязан* стать хитом — если бы препарат не оправдал возложенных на него надежд, компания расценивала бы это как необъяснимую неудачу.

Если бы Merck постоянно не выполняла свои обязательства и давала меньше, чем обещала, возможно, мы не писали бы об эффектном крахе компании. Но в этом-то и заключается проблема: высокомерие приводит к появлению все более и более дерзких притязаний. И однажды, слишком зависив ожидания, вы срываетесь и падаете. Это больно.

Стремление Merck к росту постепенно размыло мощь, движимую целесообразностью философии, которая когда-то сделала компанию великой. В 1950 г. Джордж Мерк II провозгласил провидческую бизнес-цель: «Мы постараемся никогда не забыть о том, что занимаемся медициной для людей, а не для прибыли. Прибыль — лишь следствие, и если мы не забудем об этом, то она непременно будет»<sup>70</sup>. Не то чтобы Merck отказалась от этой своей основной цели (на самом деле именно ею был движим Джилмартин, когда отзывал с рынка Vioxx), скорее,

ей была отведена второстепенная роль; ставка была сделана на рост, а не на фундаментальную движущую силу компании.

Все три компании из книги «Построенные навечно», которые пришли в упадок к моменту проведения этого исследования, — Merck, Motorola и HP — нанесли себе ущерб стремлением к неумеренному росту. Их основатели строили бизнес, опираясь на благородные цели, отличающиеся от простой идеи зарабатывать деньги. Джордж Мерк II страстно желал улучшать жизнь и здоровье людей. Пол Гэлвин был одержим идеей постоянного обновления за счет высвобождения творческого потенциала сотрудников. Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард верили, что HP существует для того, чтобы вносить свой вклад в технический прогресс и прибыль должна служить лишь средством и мерилom достижения этой цели. Джордж Мерк II, Пол Гэлвин, Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард считали рост бизнеса не целью, а *результатом*, неизбежным итогом стремления к своей главной цели. Более поздние поколения забыли об этом правиле. На самом деле они перевернули его с ног на голову.

Публичные компании сталкиваются с непрекращающимся прессингом со стороны рынка капитала, побуждающего их расти как можно быстрее, и мы не можем отрицать этот факт. Но при этом во всех наших исследованиях мы сталкиваемся с тем, что всякий, кто сопротивляется давлению и не поддается соблазну неустойчивого краткосрочного роста, добивается лучших долгосрочных результатов даже в соответствии с принятыми на самой Уолл-стрит критериями успеха, а именно

с точки зрения кумулятивной доходности для инвесторов. Те, кто построил великие компании, проанализированные в нашем исследовании, проводили различие между *стоимостью* и *ценой* акций, между *акционерами* и *спекулянтами* и сознавали, что их ответственность заключается в построении стоимости для акционеров, а не в раздувании цен для спекулянтов. Самые великие из лидеров компаний стремились к росту — росту эффективности, влияния, творческого потенциала, человеческого капитала, — но не желали роста, который подрывает долгосрочную стоимость. И уж точно они не путали рост и величие. «Большой» не означает «великий», а «великий» — не обязательно «большой».

## НАРУШЕНИЕ «ЗАКОНА ПАККАРДА»

Поясню, что проблемы стадии 2 вызваны не ростом *per se*, но *неконтролируемым*, иррациональным стремлением к большему. Хотя история Megsk ярко демонстрирует опасность одержимости ростом, можно заметить характерное для стадии 2 поведение и во множестве других форм. Иррациональность — это судорожные метания в сторону того, что вас на самом деле не увлекает. Иррациональность — это действия, не согласующиеся с вашими ключевыми ценностями. Иррациональность — это серьезные вложения в новые области, где у вас меньше возможностей, чем у ваших конкурентов.

Иррациональность — это бросаться очертя голову в деятельность, которая не соответствует вашим экономическим возможностям и имеющимся ресурсам. Пристрастие к росту — это тоже иррациональность, равно как и пренебрежение основным бизнесом во имя нового рискованного проекта. Использование компании в качестве инструмента для того, чтобы стать успешным человеком, получив больше богатства, больше славы, больше власти за счет долгосрочного успеха бизнеса, — это иррациональность. Предательство своих ценностей или потеря из виду главной цели в погоне за ростом и экспансией — это иррациональность.

Одним из наиболее разрушительных проявлений стадии 2 является нарушение «закона Паккарда». (Мы назвали его так в честь сооснователя НР Дэвида Паккарда, так как этот закон появился благодаря мысли Паккарда о том, что великая компания погибнет скорее из-за неспособности «переварить» слишком много возможностей, чем из-за «истощения» в результате их отсутствия<sup>71</sup>. По иронии судьбы, как мы увидим позже, когда перейдем к стадии 4, НР сама нарушила «закон Паккарда».) «Закон Паккарда» заключается в том, что ни одна компания не может наращивать выручку быстрее, чем способна привлекать необходимое количество специалистов для обеспечения этого роста, и при этом оставаться великой компанией. Хотя мы уже обсуждали «закон Паккарда» в одной из наших предыдущих книг, более глубоко мы поняли его, посмотрев сквозь призму упадка компаний: если великая компания стабильно

наращивает выручку быстрее, чем свои возможности по привлечению достаточного количества правильных людей для обеспечения этого роста, она обречена не просто на стагнацию — она обречена на упадок.

Успех любой компании зависит в первую очередь от наличия способных управлять собой и мотивировать себя сотрудников — это ингредиент № 1 культуры ответственности, — а вовсе не от наличия жестких правил и бюрократии. Я исхожу из прямо противоположного. Если у вас правильные сотрудники, принимающие на себя ответственность, вам не нужно много бесчувственных правил и бессмысленной бюрократии! (Краткий анализ наличия правильных людей на ключевых позициях вы найдете в приложении 5.)

Но на стадии 2 компании могут попасть в порочный круг. Вы нарушаете «закон Паккарда» и начинаете ставить на ключевые позиции неправильных сотрудников, а чтобы компенсировать их профнепригодность, разрабатываете и утверждаете бюрократические процедуры; это, в свою очередь, отталкивает правильных сотрудников (поскольку они недовольны бюрократией, терпеть не могут работать с менее компетентными коллегами или и то и другое); это приводит к усилению бюрократии для компенсации увеличения количества неправильных сотрудников, в результате чего уходит еще больше сотрудников правильных — и вот уже культура бюрократической посредственности заменяет культуру, основанную на самодисциплине и совершенстве! Когда бюрократические правила вымывают

этику свободы и ответственности из каркаса ключевых ценностей и высочайших стандартов, вы оказываетесь зараженными вирусом посредственности.

Если бы я хотел выделить один главный признак, который мог бы служить сигналом тревоги, это была бы уменьшающаяся доля ключевых позиций, занятых правильными сотрудниками. В любое время дня и ночи 365 дней в году вы должны быть в состоянии ответить на вопросы: Какие позиции в вашей компании являются ключевыми? О какой их доле вы можете с уверенностью сказать, что она занята правильными сотрудниками? Каковы ваши планы по увеличению этого количества? Что вы намерены делать, если кто-то из правильных сотрудников покинет ключевую позицию?

Одно заметное различие между неправильными и правильными сотрудниками заключается в том, что первые считают, что «имеют работу», в то время как последние полагают, что «принимают ответственность». Каждый человек на ключевой позиции должен быть способен ответить на вопрос «Что вы делаете?» не названием своей должности, а объяснением, за что он несет личную ответственность. «Я — единственный человек, отвечающий за  $x$  и  $y$ . Когда я оглядываюсь по сторонам, то других ответственных не вижу. И я принимаю на себя эту ответственность». Когда в нашу исследовательскую лабораторию



приходят руководители компаний, я иногда начинаю разговор с просьбы представиться, но не называть свои должности, а описать границы своей ответственности. Для некоторых это не составляет труда, но те, кто потерял (или еще не создал) культуры, основанной на самодисциплине сотрудников, находят мой вопрос ужасно сложным.

Когда Bank of America рос и становился великой компанией, ответственность за серьезные решения в отношении выдачи кредитов лежала непосредственно на плечах кредитных менеджеров, рассредоточенных по всей Калифорнии; чтобы найти ответственного за состояние своего кредитного портфеля, кредитному менеджеру в Модесто, Стоктоне или Анахайме достаточно было посмотреть в зеркало. Однако к тому моменту, когда начался упадок Bank of America, эта концепция ответственности была подорвана наличием примерно сотни кредитных комитетов, которым для принятия решений требовалось аж пятнадцать подписей. Кто тот единственный человек, который отвечает за решение по кредиту? Если я провел заявление о выдаче кредита через десяток комитетов и получил пятнадцать подписей, видимо, это не *моя* вина, если выданный кредит превратится в безнадежную задолженность? Ответственность несет кто-то другой — система! Посредственный кредитный менеджер может спрятаться за бюрократию, а обладающих самодисциплиной сотрудников будет все больше угнетать положение дел, при котором созданная система компенсирует некомпетентность их коллег. Как заявил в то время один из руководителей Bank of America, «одной из главных

трагедий этой компании стала потеря множества хороших молодых людей из-за того, что мы не были меритократией».

В ходе наших исследований мы обнаружили, что когда собирается команда исключительных лидеров и принимает ряд хорошо подготовленных решений, компания демонстрирует резкий скачок эффективности. Удастся ли ей сохранить высокие результаты, зависит в первую очередь от того, продолжат ли ею руководить правильные менеджеры, и здесь мы переходим к последнему разделу рассматриваемой стадии.

## ПРОБЛЕМА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ВЛАСТИ

15 марта 44 г. до н. э. в театре Помпея истек кровью Гай Юлий Цезарь, которому заговорщики нанесли 23 колотые раны. В завещании Цезарь назвал наследником своего внучатого племянника Октавиана. В то время Октавиану было всего восемнадцать, и по сравнению с давними соратниками Цезаря Марком Антонием и Клеопатрой (матерью сына Цезаря) он выглядел слабым игроком, не представлявшим опасности для врагов Гая Юлия. Но уже в 42 г. до н. э. Октавиан уничтожил их, оказавшись способным учеником в академии власти. Он собрал легионы преданных Цезарю солдат в «частную» армию, а затем пошел наперекор Марку Антонию и Клеопатре. Одновременно с этим Октавиан легитимизировал свою власть в глазах Сената, искусно отвергая почести, которые могли показаться противоречащими

римским традициям, не отказываясь лишь от властных полномочий — разве что протестуя для вида, — которыми наделял его сенат. За двадцать лет шаг за шагом Октавиан превратился в первого императора Рима, известного под именем Август. Он правил империей более сорока лет.

В своей чудесной книге *Emperors of Rome* («Императоры Рима») профессор Гаррет Фейган описывает Августа как одного из наиболее эффективных государственных деятелей в истории человечества. Он объединил Рим и прекратил гражданские войны, которые разрывали республику на части<sup>72</sup>. Он перестроил систему управления, установил мир, расширил границы империи и повысил уровень благосостояния ее граждан. Он избегал вычурности, жил в сравнительно скромном дворце и проявлял необычайную гениальность в деле политического маневрирования, достигая своих целей в основном за счет «советов», а не путем применения формальной юридической или военной власти.

Но Август не смог решить хроническую проблему, которая очень сильно навредила империи в последующие века, — преемственность власти. После Августа Рим переходил из рук в руки между компетентными лидерами и деспотичными, даже полубезумными тиранами вроде Калигулы или Нерона. И хотя падение Римской империи нельзя объяснить исключительно проблемой преемственности власти, Август не смог создать механизм, который обеспечивал бы эффективную передачу власти новым поколениям выдающихся лидеров.

Руководители, которые не могут обеспечить преемственность власти, направляют свои компании на путь упадка. Иногда они слишком долго ждут, иногда вовсе не думают о преемнике, иногда им не везет и выбранный ими преемник покидает компанию или умирает, иногда они сознательно стремятся к неудаче своего последователя, а порой просто делают опрометчивый и неверный выбор. Но в любом случае один из наиболее заметных признаков надвигающегося упадка — это переход власти в руки лидеров, которые не способны соответствовать предшественнику и/или не готовы делать то, что должно быть сделано для того, чтобы компания оставалась великой.

Во всех проанализированных нами случаях упадка, кроме одного (этим исключением была Circuit City), мы наблюдали признаки проблем с преемственностью власти в конце второй стадии. Как минимум в одной из утративших величие компаний мы наблюдали следующие проблемы:

- Деспотичный лидер не готовит сильного преемника (или отталкивает от себя сильных кандидатов в преемники), тем самым создавая вакуум власти в момент своего ухода.
- Способный руководитель неожиданно умирает или покидает компанию, не оставив после себя достойного заместителя, который мог бы сразу занять его место.
- Сильный кандидат в преемники отказывается от возможности стать руководителем.

- Сильный кандидат в преемники неожиданно покидает компанию.
- Совет директоров резко делится на сторонников и противников назначения нового лидера, создавая наверху корпоративной иерархии противостояние «мы» и «они».
- Лидеры остаются у власти как можно дольше, а затем передают компанию в руки руководителей, которые опоздали с развитием своей карьеры и считают нужным оставить все как есть.
- Семейный подход в монархическом стиле ставит членов семьи выше «чужаков» независимо от того, кто из них обладает лучшими лидерскими качествами.
- Совет директоров назначает руководителя со стороны, но тот не разделяет ключевые ценности компании и отторгается ею, словно вирус.
- Компания хронически неспособна подобрать правильного руководителя.

Из того, с чем мы столкнулись при подготовке книги, можно сделать вывод, что переоценка своих возможностей на второй стадии начинает нарастать после ухода из компании выдающегося лидера. Возможно, тот, кто становится у руля после него, чувствует дополнительный прессинг и считает, что должен быть сильным, агрессивным и обладать ясным видением, чтобы соответствовать предполагаемым ожиданиям предшественника или иррациональным запросам фондового рынка,

в результате этого вторая стадия только углубляется. Или, возможно, выдающиеся лидеры выбирают менее способных преемников в бессознательном (а возможно, даже в сознательном) стремлении выиграть на их фоне. Но какими бы ни были исходные причины, когда компании на второй стадии переоценивают свои силы и плохо организуют передачу власти, они, как правило, быстро двигаются к третьей стадии и далее.

Во время проведения исследования я скептически относился к проблеме лидерства, видя свидетельства того, что компании со сложной структурой становились великими в результате усилий более чем одного исключительного индивидуума. Лучшие руководители из тех, которых мы наблюдали, были достаточно умны для того, чтобы не считать себя столь уж значительными, и признавали необходимость создания управленческой команды и развития корпоративной культуры, основанной на ключевых ценностях, которые не зависят от одного лидера. Но в случае упадка компаний мы видим более выпуклую роль человека, обладающего властью, и эта роль не самая благодатная. Поэтому, несмотря на то что я остаюсь скептиком в вопросе лидерства, эти свидетельства приводят меня к отрезвляющему заключению: как правило, даже выдающийся лидер не может в одиночку обеспечить устойчивость великой компании, зато плохой руководитель, наделенный властными полномочиями, способен практически в одиночку разрушить ее.

### ПРИЗНАКИ СТАДИИ 2

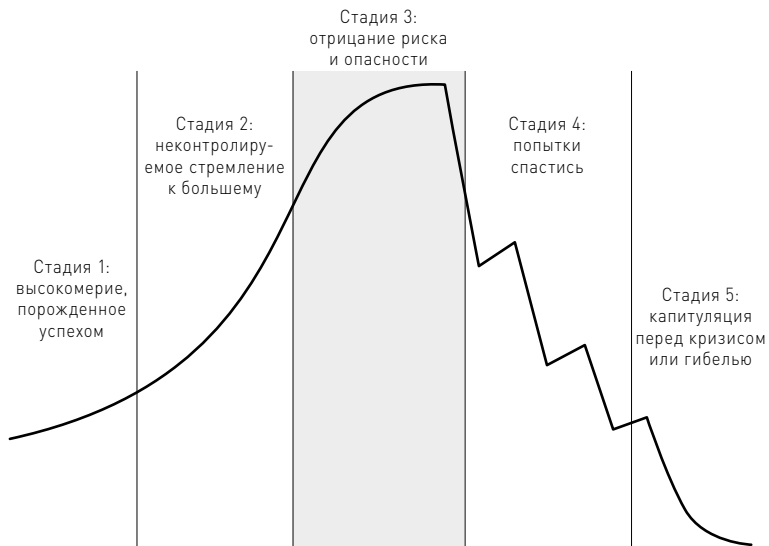
- **НЕОБОСНОВАННОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К РОСТУ, ПОДМЕНА «ВЕЛИКОГО» «БОЛЬШИМ»:** успех усиливает прессинг и вынуждает к дальнейшему росту, образуя замкнутый круг ожиданий; это увеличивает напряжение сотрудников и всех структур до точки разрыва; компания, не способная обеспечивать постоянное тактическое превосходство, оказывается на краю пропасти.
- **ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ БЕСПОРЯДОЧНЫЕ МЕТАНИЯ:** компания делает резкие движения, которые не проходят ни один из следующих тестов: 1. Способны ли они увлечь людей и отвечают ли ключевым ценностям компании? 2. Может ли компания стать лучшей в мире в этих видах деятельности или в этих областях? 3. Помогут ли эти виды деятельности развивать экономику или ресурсы компании?
- **СНИЖАЮЩАЯСЯ ДОЛЯ ПРАВИЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ НА КЛЮЧЕВЫХ ПОЗИЦИЯХ:** доля правильных сотрудников на ключевых позициях снижается из-за ухода таких сотрудников и/или из-за того, что компания переросла свои возможности находить достаточно людей для обеспечения роста при сохранении качества (то есть нарушила «закон Паркада»).
- **ЛЕГКИЕ ДЕНЬГИ ПОДРЫВАЮТ КОНТРОЛЬ ИЗДЕРЖЕК:** компания реагирует на рост издержек повышением цен и выручки, вместо того чтобы повышать ответственность.
- **БЮРОКРАТИЯ ПОДРЫВАЕТ ДИСЦИПЛИНУ:** система бюрократических правил подрывает этику свободы и ответственности, которая характерна для корпоративной культуры,

основанной на самодисциплине; сотрудники все больше думают в терминах «работы», а не «ответственности».

- **ПРОБЛЕМЫ С ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ ВЛАСТИ:** компания испытывает трудности при передаче властных полномочий из-за плохого планирования этой процедуры, в результате неспособности вырастить лидера, из-за политических расспрей, невезения или необдуманного выбора преемников.
- **ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ ПРЕВЫШЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ:** руководители оттягивают все больше ресурсов на себя или на своих приближенных — больше денег, привилегий, славы, заслуг, — стремясь как можно больше повысить свою капитализацию в краткосрочной перспективе, вместо того чтобы в первую очередь инвестировать в создание великой компании на десятки лет вперед.



# СТАДИЯ 3: ОТРИЦАНИЕ РИСКА И ОПАСНОСТИ



В 1985 г. один из инженеров компании Motorola отдыхал на Багамах. Его жена попыталась связаться со своими клиентами по сотовому телефону (те лишь недавно появились на рынке), но безуспешно. Так возникла идея: почему бы не создать сеть спутников, которые могли бы гарантировать возможность сделать звонок из любой точки Земли? Возможно, вы читали о гибели на Эвересте новозеландского альпиниста Роба Холла в 1996 г. и о том, как он, замерзая на высоте 8400 метров, прощался с женой, которая находилась в тысячах миль от него. Его прощальные слова — «Спокойной ночи, любимая. Пожалуйста, не беспокойся обо мне» — облетели весь мир. Если бы не было спутниковых телефонов, Холл не мог бы в последний раз поговорить с близким человеком. Motorola предугадала появление возможности связаться по телефону из любого уголка планеты, запустив смелый проект, который получил название Iridium<sup>73</sup>.

СЕО Motorola второго поколения Роберт Гэлвин старательно избегал резких необоснованных движений, предпочитая им серию тщательно спланированных и проверенных на практике эволюционных шагов, когда небольшое начинание превращается в новое крупное направление, заменяющее старое крупное направление, в непрерывном цикле обновления. Гэлвин считал Iridium небольшим экспериментом, который в случае удачи мог превратиться в очень перспективное дело. В конце 1990 г. он финансировал «посевную» стадию проекта по изготовлению прототипа низкоорбитальной спутниковой группировки.

В 1991 г. проект Iridium был выделен в отдельную компанию, в которой основным акционером оставалась Motorola. К 1996 г. она инвестировала в проект \$537 млн и гарантировала кредиты в пользу Iridium на сумму \$750 млн, общая сумма, таким образом, превысила всю прибыль Motorola за 1996 г.<sup>74</sup>

В своей превосходной аналитической работе *Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium* («Обучение на корпоративных ошибках: взлет и падение Iridium») Сидни Финкельштейн и Шэйд Сэнфорд показали, что поворотной точкой проекта Iridium стал 1996 г., а не момент основания в 1980-х годах<sup>75</sup>. На стадии создания технологии, продолжавшейся до 1996 г., проект можно было бы приостановить ценой сравнительно небольших убытков. Позднее он перешел в стадию запуска. Продолжение движения требовало больших инвестиций, чем те, которые к этому моменту были сделаны на стадии развития: в конце концов запуск шестидесяти шести спутников никак не назовешь дешевым экспериментом.

Но к 1996 г., спустя годы после отставки Гэлвина (и начала финансирования проекта), Iridium выглядел гораздо менее привлекательно. Бо льшую часть земного шара уже покрывали традиционные сотовые операторы, что стирало значительную уникальную ценность Iridium. Если бы жена инженера из Motorola отправилась в отпуск в 1996 г. и попробовала позвонить своим клиентам, есть шанс, что она связалась бы с ними по мобильному телефону. Устройство величиной с кирпич, которое работало только под открытым небом (в прямой видимости спутника),

оказалось гораздо менее полезным, чем традиционный сотовый телефон. Сколько людей согласились бы тащить с собой кирпич через полмира только для того, чтобы каждый раз спускаться на лифте и выходить на улицу для совершения дорогостоящего звонка, или же просить водителя такси остановиться, потому что позвонить в офис можно, лишь стоя на тротуаре? Спутниковый телефон Iridium стоил \$3000, а минута звонка — от \$3 до \$7, притом что цены на мобильную связь продолжали падать. Конечно, людей в удаленных регионах Iridium мог привлечь, но в удаленных регионах отсутствовали те, в ком нуждался Iridium, — потребители. Не так много жаждущих позвонить с Южного полюса или с вершины Эвереста!<sup>76</sup>

Когда в 1985 г. инженеру из Motorola пришла в голову идея Iridium, мало кто мог предположить, что сотовая связь будет обеспечивать почти повсеместное покрытие. Но к 1996 г. эмпирические свидетельства были против масштабного запуска системы. Тем временем Motorola добилась пятикратного увеличения выручки с \$5 млрд до \$27 млрд, подпитанного сделанным в духе стадии 2 обещанием удваивать размер компании каждые пять лет (эта цель была принята после отставки Роберта Гэлвина)<sup>77</sup>. Motorola надеялась, что Iridium станет новым большим хитом, заявив в годовом отчете за 1997 г.: «Развивая глобальную систему персональных коммуникаций Iridium, Motorola создает новую отрасль»<sup>78</sup>. Так что, несмотря на массу свидетельств против такого шага, проект Iridium стартовал и в 1998 г. начал набирать клиентов. Уже на следующий год было объявлено о банкротстве

Iridium, не сумевшей расплатиться с долгами на сумму \$1,5 млрд<sup>79</sup>. В отчете Motorola за 1999 г. расходов, связанных с программой Iridium, было отражено на сумму более \$2 млрд. Они ускорили падение компании и ее переход на стадию 4<sup>80</sup>.

## ИГРА ПО-КРУПНОМУ ПРИ НАЛИЧИИ МНОЖЕСТВА АРГУМЕНТОВ ПРОТИВ

Когда компании оказываются на стадии 3, мы начинаем наблюдать кумулятивные результаты предыдущих стадий. Высокомерие стадии 1 ведет к переоценке своих сил на стадии 2, после чего компания оказывается на стадии 3 — стадии отрицания риска и опасности. Это хорошее описание того, что произошло с Iridium. По контрасту с ней давайте взглянем на компанию Texas Instruments (TI) и ее постепенную эволюцию в своего рода аналог Intel в области цифровых сигнальных процессоров (DSP).

В конце 1970-х гг. инженерам TI пришла в голову отличная идея, призванная помочь детям научиться правильно говорить: электронная игрушка, которая произносит слово, а потом просит ребенка набрать его на клавиатуре. Так появился Speak & Spell, первый коммерческий продукт, в котором использовалась технология DSP. (DSP-чипы, или цифровые сигнальные процессоры, позволяют обрабатывать большие массивы аналоговых данных, например голос, музыку и видеоизображение, и представлять их в цифровом виде.) На изучение технологии DSP в 1979 г. TI

выделила крошечные \$150 000 (меньше одной сотой процента выручки того года) и уже к 1986 г. получила от продажи цифровых сигнальных процессоров \$6 млн — чего вряд ли было достаточно для того, чтобы поставить на кон всю компанию, но все же позволяло заниматься дальнейшим изучением технологии. Клиенты TI находили все новые способы использования DSP (например, в модемах, системах перевода речи и связи), и компания выделила проект в отдельную бизнес-единицу<sup>81</sup>. В 1993 г. TI заключила контракт на производство цифровых сигнальных процессоров для сотовых телефонов Nokia, и к 1997 г. они были установлены более чем в двадцати двух миллионах аппаратов.

И *только тогда* TI установила дерзкую цель стать Intel в области DSP. «Я хочу, чтобы люди, говоря “цифровой сигнальный процессор”, думали о TI точно так же, как они вспоминают об Intel, слыша слово “микропроцессор”», — заявил CEO компании Том Эндбаус<sup>82</sup>. Решительно продав подразделения по производству военной электроники и карт памяти, он не побоялся *уменьшить* размер компании, с тем чтобы сфокусироваться на DSP. И к 2004 г. на долю TI приходилась половина \$8-миллиардного быстрорастущего рынка цифровых сигнальных процессоров<sup>83</sup>.

Обратите внимание, что TI решилась на этот серьезный шаг только после планомерного раскручивания маховика DSP на протяжении пятнадцати лет. Она не стала играть по-крупному в 1978 г., когда имела лишь Speak & Spell. Она не стала играть по-крупному в 1982 г., когда впервые выпустила процессор с использованием технологии DSP.

Она не стала играть по-крупному в 1986 г., когда получила в результате продаж таких процессоров всего \$6 млн. Несомненно, Эндбаус поставил амбициозные цели, но они не были основаны на высокомерии или отрицании риска. Накопив почти за два десятилетия массу эмпирических свидетельств, он установил цели, базирующиеся на твердом основании подтвержденного успешного развития.

Дело не в том, что Motorola ошиблась, слишком рано запустив проект Iridium, и не в том, что TI проявила дар предвидения при разработке DSP. Если бы вы всегда знали заранее, какие идеи точно сработают, то инвестировали бы только в них. Но вы не знаете этого. Вот почему великие компании экспериментируют со множеством мелких вещей, которые в итоге могут ни к чему не привести. На старте проектов Iridium и DSP и Motorola, и TI разумно ограничились инвестициями в небольшие эксперименты и разработку, но TI, в отличие от Motorola, вступила в игру по-крупному, только собрав весомые эмпирические свидетельства в пользу этого. Амбициозные цели стимулируют прогресс, но крупные ставки, не подкрепленные эмпирическими свидетельствами или прямо противоречащие им, могут привести к гибели компаний, если только им не сопутствует редкая удача. А полагаться на удачу — не очень надежная стратегия.

Читатели могут подумать: «О'кей, значит, если просто учитывать имеющиеся свидетельства — не запускать Iridium, если так много данных против этого запуска, — мы избежим третьей

стадии». Но жизнь не всегда выдает факты с кристальной четкостью; ситуация может быть запутанной, «зашумленной», неясной, допускать различные интерпретации. И на деле величайшая опасность связана не с игнорированием ясных и неоспоримых фактов, а с неверной интерпретацией *неоднозначных* данных в ситуациях, когда вы можете столкнуться с тяжелыми или даже катастрофическими последствиями из-за того, что эта неоднозначность разрешится не в вашу пользу. Чтобы проиллюстрировать сказанное, я собираюсь несколько отклониться в сторону и еще раз вспомнить подробности известной трагедии.

## РИСК ПОЛУЧИТЬ ПРОБОИНУ НИЖЕ ВАТЕРЛИНИИ

В полдень 27 января 1986 г. один из руководителей NASA связался с инженерами компании Morton Thiokol — подрядчиком NASA, поставлявшим агентству двигатели для ракет. В прогнозе погоды для Космического центра имени Джона Кеннеди, где готовился к запуску челнок «Челленджер», содержались данные о том, что в утренние часы 28 января температура опустится ниже минуса пяти по шкале Цельсия, а во время запуска не перейдет через нулевую отметку. Сотрудник NASA попросил инженеров обдумать влияние холодной погоды на твердотопливные ускорители, и те тут же собрались для обсуждения одной детали — уплотнительного кольца. Когда воспламеняется ракетное топливо,



выполненные из гибкого материала типа резины уплотнительные кольца, словно замазка, защищают соединения от обжигающе горячих газов, предотвращая катастрофически мощный взрыв.

Самая низкая температура во всех предыдущих двадцати четырех запусках космических челноков равнялась примерно +12 °С, что больше чем на десять градусов превышало прогноз на день предстоящего запуска, и у инженеров не было полного представления о том, что произойдет с уплотнительными кольцами при температуре ноль — минус пять градусов. У них были некоторые данные, дающие основания полагать, что при низких температурах кольца затвердеют, за счет чего увеличится время, которое необходимо для запечатывания соединения. (Представьте, насколько менее пластичной становится резиновая лента, вынутая из морозильной камеры холодильника, чем такая же лента, находящаяся при комнатной температуре.) Инженеры обсудили свои опасения, после чего на 20:15 была назначена телеконференция с участием тридцати четырех человек, представителей NASA и Morton Thiokol<sup>84</sup>.

Совещание началось почти с часового обсуждения, по итогам которого инженеры из Morton Thiokol пришли к заключению, что они не рекомендуют запуск при температуре ниже +12 °С. Инженеры NASA обратили внимание на то, что имеющиеся данные противоречивы и не позволяют сделать однозначные выводы. Да, из них видно, что уплотнительные кольца повреждаются во время запусков при температуре ниже +15 °С, но *также* они свидетельствуют и о повреждении колец при +25 °С. «Было

столько противоречивых данных, что вы не представляете», — вспоминает один инженер из NASA. Дополнительную путаницу внесло то, что компания Morton Thiokol не возражала против предыдущих запусков, когда прогноз на момент старта был ниже +12 °C. Да и потом, даже если не сработает первое уплотнительное кольцо, должно сработать второе, страховочное.

В своей книге *The Challenger Launch Decision* («Решение о запуске “Челленджера”») социолог Диана Вон развенчивает миф о том, что руководители NASA игнорировали неопровержимые данные и отдали приказ о запуске, будучи абсолютно уверенными в том, что он небезопасен. На самом деле переговоры вечером накануне старта отражают неразбериху и постоянно меняющиеся точки зрения их участников. С одной стороны, один из руководителей агентства выпалил: «Бог мой, вы там, в Thiokol, хотите, чтобы я запускал корабль в следующем апреле?» Но в другой момент тем же вечером руководители NASA заговорили об отсрочке старта, а главный инженер, которого его подчиненные умоляли не совершать ошибку, заявил: «Я не соглашусь с запуском, если его не рекомендует производитель». Обсуждение шло почти три часа. Как вы думаете, потребовалась бы трехчасовая дискуссия, если бы данные были однозначными? Выдающийся аналитик Эдвард Тафти\* в своей

---

\* Эдвард Рольф Тафти (р. 1942) — американский статистик, почетный профессор Йельского университета, авторитетный исследователь в области информационного дизайна. *Прим. ред.*

книге Visual Explanations («Визуальные объяснения») убеждает, что если бы инженеры построили простой график, они убедились бы в наличии четкой тенденции: во время *каждого* запуска при температуре ниже +19 °С имелись свидетельства повреждения уплотнительных колец. Но никто не отобразил данные в простой и убедительной визуальной форме, так что в ходе ночных дебатов тенденция повышения опасности при холодных температурах осталась незамеченной. Подводя итоги, руководитель рабочей группы по проблеме уплотнительных колец заметил: «У нас просто недостаточно убедительные данные для того, чтобы все приняли эту точку зрения».

Но *в чем именно* нужно было убедить каждого? В этом-то и была основная проблема. Каким-то образом в ходе совещания проблема была развернута на 180 градусов. Вместо того чтобы ответить на вопрос «Можете ли вы доказать, что запуск *безопасен?*» — именно так обычно формулируется вопрос о возможности старта корабля, — его перевернули с ног на голову: «Можете ли вы доказать, что запуск *небезопасен?*» Если бы они не сделали такой крайне важный шаг или имели бы абсолютно определенные данные, «Челленджер», скорее всего, на следующий день остался бы на стартовой площадке до полудня. В конце концов негативные последствия катастрофы настолько перекрывали негативные последствия ожидания в течение нескольких лишних часов, что было бы трудно аргументировать необходимость идти на такой риск. Если вы — один из руководителей NASA, беспокоящийся

о своей карьере, зачем вам настаивать на запуске, когда вы видите, что велика вероятность того, что он закончится катастрофой? Ни один рациональный человек так не сделал бы. Но данные были очень неопределенными, а критерии принятия решения — изменены. Не имея возможности представить подтверждения своих обоснованных сомнений в небезопасности запуска, компания Morton Thiokol поменяла мнение и проголосовала за него, незадолго до полудня направив в NASA факс с подтверждением. На следующее утро в 11:38 при температуре воздуха +2 °C уплотнительное кольцо не выдержало, и через 73 секунды «Челленджер» превратился в огненный шар. Погибли все семь членов экипажа, а обломки корабля упали в океан с высоты в 15 км.

История «Челленджера» преподает нам важный урок. Когда имеешь дело с необратимыми решениями, которые в случае неудачи имеют серьезные негативные последствия — можно назвать их «решениями о запуске», — аргументы в пользу запуска должны быть основаны на преобладании эмпирических свидетельств того, что он безопасен. Пусть бремя доказательства лежит на стороне безопасности («если мы не можем доказать, что запуск *безопасен*, так, чтобы не осталось сомнений, мы его откладываем»), а не наоборот. И тогда трагедии «Челленджера» можно было бы избежать. Билл Гор, основатель компании W. L. Gore & Associates, сформулировал полезную концепцию для принятия решений и оценки риска, которую назвал «принцип ватерлинии». Представьте, что вы находитесь на корабле

и любое ошибочное решение приведет к возникновению пробоины в его борту. Если вы получите пробоину выше ватерлинии, то заделаете ее, извлечете урок и поплывете дальше. Но если пробоина будет ниже ватерлинии, вода хлынет внутрь и потопит корабль<sup>85</sup>. Если пробоина к тому же окажется достаточно большой, вы утонете очень быстро, в точности как некоторые финансовые компании во время катастроф в 2008 г.

Поясню: великие компании *действительно* играют по-крупному, но избегают делать крупные ставки, которые могут привести к пробоинам ниже ватерлинии. Делая крупные ставки и принимая решения в условиях неопределенной или противоречивой информации, задавайте себе три вопроса:

1. Какова потенциальная выгода при благоприятном развитии событий?
2. Каковы негативные последствия в случае неблагоприятного развития событий?
3. Уверены ли вы, что сможете пережить эти негативные последствия?

Предположим, вы находитесь на отвесной скале, есть вероятность, что на вас обрушится ливень, но точно сказать, насколько сильным он окажется и будет ли сопровождаться опасной грозой, вы не можете. Вам нужно решить: продолжать подъем или спускаться? Как-то два альпиниста оказались в такой ситуации в каньоне Эльдорадо, на знаменитой скале

Нэйкед-Эйдж. Вдали сгущались тучи, и им нужно было решить, продолжать ли восхождение. А теперь подумайте о тех трех вопросах. Какова потенциальная выгода от того, что дождь пройдет мимо? Они продолжают запланированный подъем. Каковы негативные последствия того, что ливень превратится в полномасштабную грозу и молнии будут неистовствовать в то время, когда беззащитные альпинисты окажутся на самой вершине скалы? Они могут погибнуть. Альпинисты решили продолжать восхождение. Они добрались до верха, оказавшись на этом опасном месте как раз в тот момент, когда на каньон обрушился ливень. В веревках хлопало и жужжало статическое электричество. Вдруг — бах! — молния ударила в поднимавшегося первым альпиниста, расплавив металлические части его снаряжения и мгновенно лишив его жизни<sup>86</sup>.

Конечно, при таких размышлениях определенную роль играет фактор вероятности. Если вероятность неблагоприятных событий с практической точки зрения равна нулю или низка, но стабильна, это ведет к одним решениям, если же высока, растет, нестабильна или о ней трудно сказать что-либо определенное — к другим. (В противном случае мы никогда не летали бы пассажирскими авиалиниями и даже не думали о восхождении на Нэйкед-Эйдж или Эль-Капитан.) Альпинисты на Нэйкед-Эйдж видели растущую вероятность начала сильной грозы в сценарии с асимметричным риском (минимальная потенциальная выгода и катастрофические негативные последствия) и тем не менее пошли вперед.

Финансовый кризис 2008 г. показал, что неправильное отношение к этим вопросам способно разрушить компании. По мере роста пузыря на рынке недвижимости росла и вероятность краха этого рынка. Какова потенциальная выгода от резкого увеличения кредитного рычага (в некоторых случаях до величины 30 к 1 и выше) и возрастающей зависимости от ценных бумаг, обеспеченных закладными? Больше прибыли — в случае, если погода будет ясной и тихой. Каковы негативные последствия того, что рухнет весь рынок недвижимости и мы войдем в один из наиболее опасных кредитных кризисов в истории? Merrill Lynch потеряла независимость и продана Bank of America. Контроль над Fannie Mae перешел к правительству. Bear Stearns столкнулся с трудностями при исполнении обязательств и тоже был продан. А Lehman Brothers не смог расплатиться по долгам, вызвав кризис ликвидности на финансовых рынках, который привел к экономическому спаду.

## КУЛЬТУРА ОТРИЦАНИЯ

Конечно, не во всех случаях упадка компаний встречаются решения крупные, вроде запуска проекта Iridium, или приводящие к гибели, как при подъеме на вершину опасной скалы. Компании также могут слабеть *постепенно*, и по мере того, как они все глубже погружаются в третью стадию, сигналов тревоги становится все больше. Они могут заметить уменьшение

вовлеченности клиентов, ухудшение оборачиваемости запасов, незначительное снижение рентабельности, утрату позиций в вопросах ценообразования и множество других признаков ослабления величия. Какие из них следует отслеживать наиболее внимательно? По результатам нашего анализа можно сделать вывод, что для коммерческих организаций о приближающейся грозе говорят негативные изменения валовой маржи, коэффициента текущей ликвидности и соотношения заемных и собственных средств. В ходе финансового анализа мы установили, что у всех одиннадцати оказавшихся в упадке компаний в процессе их движения в сторону четвертой стадии сложился негативный тренд по меньшей мере для одной из этих трех переменных, но он не вызывал ни малейшей озабоченности у руководителей, не говоря уже о параноидальной активности, которую они должны были проявить по поводу этих трендов. Также заслуживают внимания такие критерии, как лояльность потребителей и вовлеченность акционеров. И еще, как обсуждалось на второй стадии, необходимо следить за любым снижением доли ключевых позиций, занятых правильными сотрудниками. По мере того как компания погружается все глубже в третью стадию, поведение менеджмента все сильнее отклоняется от поведения, которое мы отмечали у управленческих команд, строивших великие компании. В таблице «Поведение управленческих команд» я противопоставил поведение руководителей компаний, находящихся на стадии упадка, действиям их коллег в растущих компаниях.



### ПОВЕДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ПРИ ДВИЖЕНИИ КОМПАНИИ ВНИЗ И ВВЕРХ

Движение вниз	Движение вверх
Сотрудники оберегают тех, кто находится у руля, от мрачных фактов, из страха наказания и критики в свете суровой реальности.	Сотрудники привлекают внимание к неприятным фактам: «Идите, смотрите — это же ужасно!», чтобы обсудить их, а руководители никогда не критикуют тех, кто раскрывает им глаза на суровую реальность.
Сотрудники делают безапелляционные заявления, не подкрепленные данными, свидетельствами или убедительными аргументами.	Сотрудники при обсуждении оперируют данными, свидетельствами, логикой и приводят убедительные аргументы.
Лидер команды задает мало вопросов, избегает делать критические замечания подчиненным или позволяет им приводить неубедительные основания и не подкрепленные аргументами суждения.	Лидер команды действует в сократовском стиле, задает много вопросов, спорит с подчиненными и поощряет их мыслить глубоко.
Члены команды соглашаются с решением, но не объединяются для того, чтобы успешно выполнить его, или, что хуже, ставят его под сомнение.	Члены команды объединяются, для того чтобы успешно выполнить принятое решение, и вместе работают над этим, даже если они решительно не согласны с ним.
Члены команды стремятся к тому, чтобы их ценили как можно выше, но при этом коллеги не доверяют им и не восхищаются ими.	Каждый член команды ценит успехи коллег и при этом пользуется у них доверием и любовью.
Члены команды стараются делать умный вид или преследуют собственные интересы вместо того, чтобы стремиться найти лучшие решения в интересах общего дела.	Члены команды спорят и обсуждают не для того, чтобы усилить свою личную позицию, а для того, чтобы найти лучшие решения в интересах общего дела.
Члены команды проводят «разбор полетов с пристрастием», стремясь найти виновного, а не стать мудрее.	Команда проводит беспристрастный «разбор полетов», стремясь стать мудрее в результате болезненного опыта.
Часто члены команды не могут обеспечить выдающихся результатов и обвиняют в неудачах, ошибках и поражениях других людей или внешние факторы.	Каждый член команды обеспечивает выдающиеся результаты, а в случае неудачи каждый принимает на себя всю ответственность и учится на своих ошибках.

Есть тип поведения, который распространен в конце стадии 3 (и часто сохраняется на стадии 4), — это когда лица, облеченные властью, обвиняют других или внешние обстоятельства, так или иначе оправдывая ситуацию, вместо того чтобы прямо посмотреть в лицо пугающей реальности и признать, что компания может

столкнуться с серьезными неприятностями. Когда в конце 1980-х — начале 1990-х гг. начался исторический упадок IBM, компания столкнулась с всплеском распределенных вычислений, угрожавшим ее бизнесу по производству больших универсальных ЭВМ. Сотрудник, сообщивший об этих тревожных тенденциях высшему руководству IBM, был подвергнут жестокой критике — могущественный глава компании недовольно оттолкнул его отчет от себя: «В ваших данных, должно быть, какая-то ошибка». Молодой сотрудник знал о том, что IBM ждет упадок. «Меньше рискуешь, когда запускаешь стартап, чем когда живешь в атмосфере отрицания реальности», — саркастически заметил он позднее по поводу своего ухода из компании и решения стать предпринимателем. IBM была реорганизована и перестроена, но не смогла справиться с опасным ослаблением своих позиций, пока не упала так низко, что к 1992 г. стала похожа на умирающего динозавра. На историческом переломе в судьбе компании (который мы обсудим ниже) Луис Герстнер прямо посмотрел в лицо пугающей реальности, поставив перед подчиненными неприятные вопросы сразу, как только занял свой пост: «Мы потеряли сто двадцать пять тысяч пользователей IBM... Из-за кого? По воле Божьей? Нет, просто появились те парни и обошли нас»<sup>87</sup>.

В ходе анализа мы обнаружили свидетельства обвинения внешних сил во время упадка в семи из одиннадцати случаев. Когда в середине 1970-х гг. совершила «жесткую посадку» Zenith, ее СЕО указывал на целый ряд внешних факторов: «Кто мог предположить, что арабы могут выступать единым фронтом

по *всем* вопросам? Кто мог предвидеть “Уотергейт”? Высокую инфляцию?.. А потом еще эта забастовка»<sup>88</sup>. Еще компания начала обвинять в снижении прибылей и уменьшении доли рынка «нечестных» конкурентов — японцев. Даже если бы японцы действительно конкурировали нечестно (хотя Министерство юстиции не отреагировало на призыв Zenith о помощи), реакция компании на эту конкуренцию напоминала реакцию американских автомобилестроителей того же периода, а именно — нежелание прямо признать тот факт, что японцы смогли снизить издержки и повысить качество. Вскоре после этого Zenith оказалась на четвертой стадии.

Особого внимания требует последнее проявление отрицания — одержимость реорганизацией. В 1961 г. компания Scott Paper построила самую успешную в мире франшизу, связанную с бумажными товарами, заняв лидирующие позиции по всем видам товаров, в том числе салфеткам, полотенцам и носовым платкам. Затем на территорию Scott впервые зашла Procter & Gamble (P&G), да и другие компании вроде Kimberly-Clark и Georgia Pacific настойчиво посягали на ее рынки. P&G выпустила бумажные полотенца Bounty в верхнем ценовом сегменте, в то время как частные марки окружали Scott снизу. За период с 1960 по 1971 г. доля рынка бумажных товаров, принадлежащая Scott, упала с половины до трети<sup>89</sup>. Затем в 1971 г. на национальный рынок со своей туалетной бумагой Charmin вышла P&G, что стало прямым покушением на одну из наиболее важных продуктовых линеек Scott.

И чем же ответила Scott?

Реорганизацией<sup>90</sup>.

Scott проводила реструктуризацию подразделений маркетинга и исследований, двигая туда-сюда квадратики на организационной диаграмме, но в течение пяти лет не могла предложить серьезный ответ Charmin<sup>91</sup>. Пяти лет! Scott продолжала реструктуризацию все 1980-е гг., как-то раз проведя три реструктуризации в течение четырех лет<sup>92</sup>. Доли рынка сужались практически в каждой категории, и Scott Paper перешла на стадию 4<sup>93</sup>.

Реорганизации и реструктуризации могут создать иллюзию, что вы действительно *делаете* что-то полезное. Компании постоянно находятся в процессе реорганизации, в этом и заключается природа институциональной эволюции. Но, выбирая реорганизацию в качестве основной стратегии реагирования на тревожные сигналы, вы, вполне вероятно, отрицаете реальность. Это несколько напоминает реакцию на ухудшение работы сердца или на диагноз «рак», выраженную в виде перестановки мебели в гостиной.

Идеальной структуры не существует. Все организационные структуры, все типы организаций имеют недостатки. В ходе нашего исследования мы не получили подтверждений наличия структуры, идеальной для любых ситуаций, поэтому никакая реорганизация не может устранить риск и опасность.

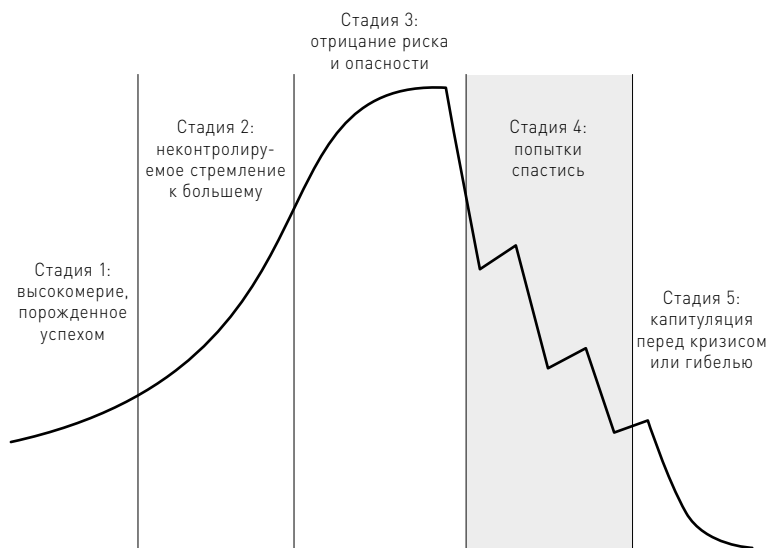
### ПРИЗНАКИ СТАДИИ 3

- **УСИЛЕНИЕ РОЛИ ПОЗИТИВНЫХ И НЕДООЦЕНКА НЕГАТИВНЫХ ДАННЫХ:** имеется тенденция недооценивать или отметить негативные данные, которые свидетельствуют о нежелательных тенденциях внутри самой компании, руководители подчеркивают и усиливают значение внешних похвал и известности компании.
- **ИГРА ПО-КРУПНОМУ И АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ В ОТСУТСТВИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ПОДТВЕРЖДЕНИЯ:** руководители устанавливают амбициозные цели и/или делают крупные ставки, не основанные на накопленном опыте или, хуже того, противоречащие фактам.
- **СОГЛАСИЕ НА ВОЗМОЖНОСТЬ СЕРЬЕЗНОГО РИСКА НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ, ОСНОВАННОЕ НА НЕОДНОЗНАЧНЫХ ДАННЫХ:** сталкиваясь с неоднозначными данными и необходимостью принимать решения, которые грозят обернуться серьезными или катастрофическими последствиями, руководители позитивно смотрят на эти данные и идут на риск появления пробоины «ниже ватерлинии».
- **ЭРОЗИЯ ЗДОРОВОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМАНДЫ:** заметное снижение качества и количества диалогов и обсуждений, сдвиг в сторону или соглашательства, или диктаторского управления вместо аргументированного обсуждения различных позиций, вслед за которыми возникает общая готовность исполнять принятое решение.
- **ПОИСК ВИНОВНЫХ ВОВНЕ:** вместо того чтобы принять на себя всю ответственность за неудачи и провалы, руководители

указывают на внешние факторы или других людей как на виновников происходящего.

- **ОДЕРЖИМОСТЬ РЕОРГАНИЗАЦИЯМИ:** вместо того чтобы посмотреть в глаза суровой реальности, предприятие постоянно реорганизуется, люди все больше отдают предпочтение внутренней политике перед внешними условиями.
- **ЦАРСТВЕННАЯ ОТСТРАНЕННОСТЬ:** обладающие властью становятся более царственными и отстраненными, эту отстраненность подчеркивают символы и привилегии статуса руководителя; роскошные новые офисные здания могут отгораживать руководителей от повседневной жизни.

# СТАДИЯ 4: ПОПЫТКИ СПАСТИСЬ



За период с 1992 по 1998 г. под руководством Лью Платта компания НР добилась пятикратного увеличения прибыли, кумулятивная доходность ее акций более чем в пять раз превышала рыночную, и эти результаты обеспечили Платту 11-е место в списке лучших создателей стоимости за последние двадцать пять лет по версии журнала Chief Executive. Хотя уже к началу 1999 г. многими — инвесторами, аналитиками, деловыми СМИ — его положение воспринималось как бедственное, почти катастрофическое, ведь в это время НР пыталась освоиться в новой экономике эпохи Интернета<sup>94</sup>.

Хотя я не разделяю эти оценки и не считаю Платта неудачником, он действительно сделал один неверный шаг, поставивший его и НР на край катастрофы: компания становилась все больше, притом что темпы роста были неустойчивыми. Чтобы обеспечить годовую выручку в \$15 млрд, НР потребовалось больше полувека, а при Платте отметку в \$30 млрд прошли через пять лет, до \$45 млрд добрались еще за три года. Будучи не в состоянии поддерживать эти реактивные темпы роста, в 1998 г. компания уперлась в стену, после чего в течение пяти кварталов лишь расстраивала Уолл-стрит. Если бы Платт оставил в резерве некоторый запас роста, поддерживая более плавную его траекторию, НР могла бы и после окончания 1990-х гг. считаться историей успеха. Вместо этого Платт остался без работы<sup>95</sup>.

В январе 2000 г. в отеле «Гарден-Корт» в Пало-Альто собрался совет директоров НР. В двух отлично написанных



хрониках — Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard («Обратный эффект: битва Карли Фиорины за душу HP») Питера Берроуза и Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett Packard («Достаточно совершенна: Карли Фиорина и возрождение HP») Джорджа Андерса — это заседание названо поворотной точкой. Сотрудники компании вначале с недоумением, потом с изумлением, а затем и со страхом взирали на то, как гигантский «пузырь доткомов» конца 1990-х гг. корежил законы экономики. К 1999 г. рыночная капитализация интернет-компаний вроде Amazon и Yahoo! раздулась с нуля до \$15 млрд всего за пять лет — этот путь у HP занял в десять раз больше времени<sup>96</sup>.

Хотя Платт — в очках с толстыми стеклами, любитель простых автомобилей уровня Ford Taurus, скромный руководитель, который обедает вместе со всеми в общей столовой, — и мог считаться идеалом в более раннюю эпоху, остановившийся рост HP и ее слабеющие акции (на фоне взлетающих бумаг высокотехнологичного сектора) все больше обосновывали растущие опасения относительно того, что компании нужен совершенно новый стиль руководства. И поэтому пятидесятилетний Платт предположил, что должен отойти в сторону как можно раньше и передать ключи от бизнеса следующему поколению лидеров. Его отставка была принята советом директоров, и начался поиск нового руководителя HP<sup>97</sup>.

19 июля 1999 г. компания объявила о том, что Платта заменит Карли Фиорина из Lucent Technologies. В 1998 г. журнал

Fortune назвал эту «женщину-суперпродавца» «самой влиятельной женщиной делового мира», первое место она вырвала у Опры Уинфри<sup>98</sup>. Новость о том, что респектабельная HP, компания со столь долгой историей, пригласила самую влиятельную, блестящую, восхитительную, притягательную, звездную женщину-руководителя в мире, вызвала истерию, ошеломившую даже саму Фиорину. Нажиться на этой истории жаждали не только Forbes, Fortune и BusinessWeek, но и такие «акулы», как «Шоу Опры Уинфри», Диана Стюарт, Glamoure и Vogue. К чести Фиорины, она принимала не все приглашения, отказавшись от некоторых очень соблазнительных<sup>99</sup>. Тем не менее о них было известно, и HP неожиданно оказалась под руководством знаменитости, звезды мира бизнеса, способной очаровать и ослепить, одно лишь появление которой вызывало интерес СМИ. В течение сорока восьми часов после назначения на должность CEO Фиорина привлекла внимание таких ведущих изданий, как Wall Street Journal, CNBC, Washington Post и New York Times. Через две недели она появилась на обложке BusinessWeek, где ей была посвящена большая статья<sup>100</sup>.

Сильный контраст с Луисом Герстнером, CEO IBM (успешным аналогом HP), руководившим компанией в ее трудные дни 1993 года! Когда USA Today предложил опубликовать «график ежедневного прогресса», обеспеченного Герстнером в его первые сто дней на новом посту, он отказался: «Спасибо, не надо. У нас в глазах темнеет, когда мы видим, сколько еще нужно сделать»<sup>101</sup>. В первый же день вместо того, чтобы приехать

в штаб-квартиру, он предпочел посетить встречу руководителей международных подразделений компании. Но Герстнер еще не получил бейдж сотрудника IBM, у входа во внушительное офисное здание никого больше не было, и он в замешательстве стоял перед запертой дверью. «И вот я, новоиспеченный руководитель, безнадежно стучу в дверь в попытке привлечь чье-то внимание и попасть внутрь», — пишет Герстнер в своей книге *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround\**. «Через некоторое время появилась уборщица, довольно скептически меня осмотрела, затем открыла дверь — подозреваю, что с целью прекратить шум, а не из понимания, что я должен быть скорее внутри, чем снаружи здания. Я некоторое время озирался по сторонам, а потом, наконец, нашел конференц-зал, где вот-вот должна была начаться встреча»<sup>102</sup>.

Вскоре после прихода на свой пост Фиорина снялась в рекламном ролике, стоя на фоне легендарного гаража в Пало-Альто, где в конце 1930-х гг. Хьюлетт и Паккард основали свою компанию. «Компания Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда перерождается, — четко заявила она. — Она снова, как когда-то, действует как стартап. Смотрите!»<sup>103</sup> Фиорина собрала армию соратников, «борцов за перемены», и возглавила драматическую и вдохновенную перестройку, мотивируя подчиненных своими возвышенными призывами<sup>104</sup>. Она разработала мощную, сметающую все на своем

---

\* Издано на русском языке: Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. М. : Альпина Паблишер, 2003. *Прим. ред.*

пути стратегию, унифицировала бренд НР, добавив к нему слоган «Изобретай!», разогрела рынок и наэлектризовала людей, побуждая их двигаться со скоростью Интернета. Номер Forbes вышел с ее фотографией на обложке и заглавной статьей «Культ Карли», на первой странице которой красовалась фраза: «Это Карли и ее эпоха», в статье цитировали Карли: «Лидерство — это результат»<sup>105</sup>. Фиорина произнесла воодушевляющую речь, обращенную к многочисленному собранию верных поклонников НР: «Мы чувствуем себя обязанными дать вам очень четкое представление о будущем... и именно это собираемся сделать»<sup>106</sup>.

Герстнер исповедовал совершенно другой подход, заявив в первом своем публичном выступлении, посвященном IBM: «Последнее, что сейчас нужно IBM, — это видение». Герстнер не имел в виду, что компании видение будущего не нужно вообще, он лишь хотел сказать, что главным приоритетом для него были более приземленные действия: он хотел убедиться, что на ключевых постах у него находятся правильные сотрудники («мой высший приоритет на первые несколько недель»), восстановить прибыльность, увеличить денежный поток, и более того — снова поместить потребителя в центр всего, что делает IBM<sup>107</sup>. Герстнер использовал прозаичный подход, опираясь на сильные стороны компании и результаты «интенсивного количественного анализа»<sup>108</sup>. На то, чтобы полностью понять ситуацию в компании, ему понадобилось почти три месяца. «Невероятно, что уже через 30 дней кто-то смог бы представить график изменения компании такого масштаба, — сказал Герстнер

редактору журнала Fortune Дэвиду Киркпатрику. — Кроме того, мне и правда хотелось бы избавить ваших читателей от иллюзий, что в какой-то момент возникнет тот самый “великий план”, представленный новым руководством. Этого не будет».

По прошествии первых 100 дней Герстнера в должности в USA Today вышла статья, в которой подчеркивался тот факт, что акции IBM с момента, когда он возглавил компанию, упали на 6%, во многом потому, что, говоря словами одного критично настроенного аналитика, «он ничего не делает». Другой подытожил: «Он явно не чудо-работник». Когда Герстнера спросили, есть ли у него ощущение кризиса IBM, он лаконично ответил: «У меня нет ощущения кризиса. У меня есть ощущение уходящего времени, ведь ничего не меняется, как бы мы ни работали, хорошо или плохо... Но независимо от того, что я думаю, компания действительно в кризисе»<sup>109</sup>.

Разработанная Герстнером рациональная политика, в рамках которой он в первую очередь расставил правильных сотрудников на ключевые посты, а затем разобрался в ситуации, сложившейся в компании, и только потом сосредоточился на видении и стратегии, контрастирует с подходом Фиорины. В интервью, данном BusinessWeek уже на следующий день после объявления о ее назначении CEO HP, Фиорина обозначила свои приоритеты, причем задача номер один заключалась в выработке видения для HP как интернет-компании, которая могла бы связать воедино широкий ассортимент выпускаемой HP продукции<sup>110</sup>. «Я пришла в HP, убежденная, что времени у нас

все меньше, — писала Фиорина позже в своих мемуарах *Tough Choices: A Memoir*\*. — Я торопилась...»<sup>111</sup> Герстнер и Фиорина также были антиподами в самом важном — в результатах. Герстнер стабильно повышал прибыльность, Фиорина — нет. Рентабельность продаж IBM во время правления Герстнера постоянно росла: с 5% в течение его первого года в качестве руководителя компании, достигнув отметки в 9% в течение последнего года. По контрасту с этим рентабельность продаж HP вела себя менее предсказуемо, начав с 7% в первый год работы Фиорины в компании, став отрицательной в 2002 г., когда HP понесла первые в своей 45-летней истории публичной компании убытки по итогам года (во многом из-за реструктуризации и других расходов, связанных с крупными приобретениями), и поднявшись до 4% в последний полный год Фиорины в компании.

Правление Фиорины закончилось 7 февраля 2005 г., когда совет директоров HP собрался на специальное заседание в чикагском аэропорту. После короткой презентации Фиорину попросили покинуть встречу, и она три часа ждала у себя в номере, пока ее снова не вызвали в конференц-зал. «Открыв дверь, я увидела, что все члены совета директоров, кроме двух человек, уже ушли. В этот момент я поняла, что уволена», — позже написала она<sup>112</sup>.

---

\* Издано на русском языке: Фиорина К. Трудный выбор. Уроки бескомпромиссного лидерства в сложных ситуациях от экс-главы Hewlett-Packard. М.: Эксмо, 2009. *Прим. ред.*

## В ПОИСКАХ ПАНАЦЕИ

В том, что правление Фиорины в НР закончилось всеобщим разочарованием, нельзя винить лишь ее одну. На самом деле Фиорина была тем, кто, видимо, и требовался совету директоров: харизматичным, обладающим видением лидером, принесшим с собой притягательную силу рок-звезды и страсть к переменам, которые необходимы для революционного преобразования компании. В соответствии с этими стандартами выбор Фиорины можно считать успешным, даже идеальным. Переход на стадию 4 начался не из-за того, что НР почти пропустила «пузырь доткомов» и не смогла соответствовать ожиданиям Уолл-стрит, а из-за того, как совет директоров *реагировал* на начало падения задолго до стадии 4, и из-за того, что компания в ответ на спад отправилась на поиски панацеи. Такой «поход» может принимать различные формы: его участники делают крупную ставку на непроверенные технологии либо возлагают неоправданные надежды на неопробованную стратегию, рассчитывают на успех совершенно новых продуктов или готовят поглощение компании, которое позволит изменить правила игры, ведут азартную игру с ребрендингом, привлекают сулящих спасение консультантов, подбирают руководителя, способного вывести компанию из кризиса, используют революционную риторику, а на совсем уже последней стадии ищут финансовой помощи или организуют выкуп компании. Главное здесь то, что они стремятся к быстрому, масштабному решению или мощному удару,

чтобы подтолкнуть возрождение, а не приступают к более прозаическому, тяжелому процессу восстановления долгосрочной инерции. Например, совет директоров HP продолжил демонстрировать поведение в стиле стадии 4, выступая за противоречивое решение о слиянии с Compaq Computer Corporation в 2002 г., сделке в \$24 млрд, при помощи драматической риторики в стиле: «мы все можем изменить одним ударом»: «лучший и самый быстрый способ увеличить стоимость компании...», «одним ударом мы значительно улучшим...», «мы сразу удвоимся в размере...», «позволяет нам быстро решить...», «единственный стратегический шаг...», «позволит HP ускорить...», «изменит всю нашу отрасль...» и так далее<sup>113</sup>. В приведенной ниже таблице сравнивается поведение руководителей, характерное для стадии 4 и усугубляющее ее, с поведением, которое может помочь компании выйти из штопора.

Каждая компания в этом исследовании, оказавшаяся на последних стадиях упадка, хотя бы раз пыталась найти панацею (свидетельства этого см. в приложении 46). Например, Circuit City заменила своего ушедшего в отставку CEO, который был выходцем из компании, руководителем из Best Buy, проработавшим в Circuit City всего восемнадцать месяцев. Затем компания уволила более 3000 своих наиболее высокооплачиваемых и опытных сотрудников. Два года компания оплачивала услуги Goldman Sachs в надежде найти покупателя, а закончилось все тем, что Blockbuster отозвала свое предложение<sup>114</sup>. Вскоре после этого Circuit City объявила о банкротстве.



<b>Поведение руководителей, характерное для стадии 4, которое усугубляет ее</b>	<b>Поведение руководителей, которое может помочь компании выйти из штопора</b>
Возлагают надежды на неопробованные стратегии — беспорядочные броски на новые рынки, в новые технологии, новые виды деятельности — часто с привлечением всеобщего внимания и под торжественные фанфары.	Формулируют стратегические изменения, основанные на эмпирических свидетельствах и глубоком стратегическом и количественном анализе, не совершая резких необоснованных движений.
Стремятся к поглощению компании, которое позволит изменить правила игры (часто полагаясь на обнадеживающую, но не имеющую подтверждения возможность синергии) и трансформировать компанию одним махом.	Понимают, что объединение двух борющихся за жизнь компаний никогда не приведет к появлению одной великой, рассматривают только такие стратегические приобретения, которые усиливают известные сильные стороны компании.
Реагируют на угрозы паническими, отчаянными действиями, которые повергают компанию в еще больший кризис, вымывают денежные средства и ухудшают финансовое состояние.	Изучают факты, думают, а затем действуют (или бездействуют) со спокойной определенностью; никогда не предпринимают шагов, которые могли бы подвергнуть компанию опасности в долгосрочной перспективе.
Запускают программу радикальных изменений, начинают революцию, чтобы трансформировать или перевернуть на 180 градусов каждый аспект деятельности компании, подвергая опасности ее ключевые сильные стороны или вовсе лишаясь их.	Имеют ясные представления о том, что является ключевым компонентом, который нужно лишь усилить, а что нуждается в изменении, и работают над укреплением сильных сторон и устранением уязвимых мест.
Рекламируют людям идею светлого будущего, чтобы компенсировать слабые результаты в настоящем.	Фокусируются на эффективности, стремясь к тому, чтобы ощутимые результаты были самым главным подтверждением правильности выбора нового направления.
Ослабляют набранные бизнесом обороты хронической реструктуризацией и/или серией непоследовательных крупных решений.	Ускоряют обороты бизнеса серией верных решений, превосходно реализованных и связанных друг с другом.
Ищут лидера-спасителя, склоняются к обладающему видением кандидату со стороны, который бы мог прийти и наполнить компанию новой энергией.	Ищут ответственного руководителя, склонны выбирать человека внутри компании с проверенной историей достижений.

Или возьмите Scott Paper, возлагавшую надежды на дорогих стратегических консультантов и развернувшую преобразования, о которых Fortune писал: «В такие или слепо веришь, или уходишь»<sup>115</sup>. Ames подбирала CEO, выбрасывала их за борт

и нанимала новых, однажды сменив три управленческие команды за тридцать три месяца, бросалась от стратегии к стратегии, от программы к программе в поисках фундаментальной трансформации<sup>116</sup>. A&P, выведенная из апатии страхом перед новыми конкурентами, изменила формат более четырех тысяч магазинов на новый, под названием WEO\* — «источник экономии» — и понизила цены с целью увеличить рыночную долю; этот отчаянный шаг один обозреватель назвал «атакой камикадзе». Шаг оказался катастрофическим с точки зрения прибыли. Компания отказалась от этой стратегии и привлекла стороннего харизматического спасителя, который ненадолго сделал A&P прибыльной, но лишь для того, чтобы уволиться, как только компания снова погрузилась в пучину убытков<sup>117</sup>.

Поиски на стадии 4 могут привести ко временному непродолжительному улучшению ситуации. Но надежды рушатся снова и снова. Компании, оказавшиеся на стадии 4, пробуют всевозможные новые программы, моды, стратегии, видения, культуры, ценности, прорывы, приобретения и новых спасителей. Когда не помогает одна панацея, ищут новую, и так раз за разом. Отличительный признак посредственности — не отсутствие готовности меняться. Отличительный признак посредственности — хроническая непоследовательность.

---

\* Сокращение от Where Economy Originates (англ.). *Прим. ред.*

Вы, наверное, думаете: «Возможно, попытки спастись — рациональная реакция компаний, столкнувшихся с неприятностями; терпящие крах компании могут идти на отчаянные меры именно потому, что они гибнут». Но на стадии 4 компании обычно еще не находятся на краю гибели. Конечно, те компании, которые мы изучали, в начале стадии 4 начинали чувствовать недомогание, но болезнь еще не приобрела острую форму. На самом деле, решаясь на поведение, характерное для стадии 4, они лишь *ухудшали* свое положение, увеличив вероятность превращения в умирающую компанию, вынужденную совершать отчаянные действия.

Сравните Motorola и TI, две великие компании, столкнувшиеся с трудностями: одна на стадии 4 все больше приходила в упадок, другая — нет. В 1998 г. Motorola впервые более чем за 50 лет понесла убытки. Высшие руководители компании заперлись в конференц-зале и устроили «мозговой штурм», записывая на доске идеи возможного прорыва. Они решились идти по пути радикальных мер, который в BusinessWeek назвали «шоковой терапией»<sup>118</sup>. За \$18 млрд, то есть сумму, сравнимую со всем акционерным капиталом компании, Motorola приобрела General Instruments Corporation<sup>119</sup>. Очертя голову она бросилась в бизнес, связанный с интернетом и широкополосным доступом в Сеть, прямо накануне того, как этот пузырь лопнул, при этом именуя свою стратегию «интеллект во всем»\*. Вначале

---

\* Intelligence Everywhere. *Прим. пер.*

показалось, что эти меры сработали, поскольку за два года совокупная стоимость Motorola для инвесторов выросла более чем втрое<sup>120</sup>. Потом лопнул пузырь Интернета и широкополосного доступа, и Motorola признала в своем годовом отчете за 2001 г.: «Как и остальные, мы невпопад включились в телекоммуникационный и интернет-бум в 2000 г.» Компания выстроила производственные мощности и глобальную структуру затрат, ориентированные на выручку в \$45 млрд, с которой она входила в 2001 г., но по итогам года выручка упала до \$30 млрд, и Motorola понесла убытки<sup>121</sup>. В конце 2003 г. совет директоров впервые в истории компании сделал выбор в пользу руководителя не из ее рядов, пригласив на этот пост знаменитого Эда Зандера из Sun Microsystems; через четыре года тот ушел со своего поста, преследуемый недовольными акционерами<sup>122</sup>.

TI — успешный аналог Motorola — исповедовала совершенно иной подход. В середине двадцатого века компания была звездой сектора высоких технологий, но перестала быть великой в 1970-х и начале 1980-х гг., занявшись убыточным бизнесом, ориентированным на конечного потребителя, — производством электронных часов и домашних компьютеров. В 1985 г. совет директоров назначил на высший пост Джерри Джанкинса. Непритязательный и целеустремленный — один из журналистов назвал его «техасским Джимми Стюартом»\* —

---

\* Джимми Стюарт (1908–1997) — американский актер, создавший образы незаметных, невыразительных людей. *Прим. пер.*

Джанкинс без всякой помпы вступил в должность CEO, проработав в компании больше четверти века<sup>123</sup>. Он возглавил первую фазу возврата TI к величию, инициировав активное обсуждение проблем и направив усилия компании в те виды деятельности, в которых она имела шанс стать первой, — и в итоге этот процесс привел к ошеломительному успеху цифровых сигнальных процессоров, которые мы обсуждали на стадии 3<sup>124</sup>.

Руководители TI понимали, что для восстановления величия требуется выполнить ряд разумных и хорошо подготовленных действий, которые связаны друг с другом. Одни решения крупнее других, но даже самые крупные решения отвечают лишь за малую толику общего результата, который делает компанию великой. Большинство историй из серии «проснулся знаменитым» требуют двадцатилетней подготовки.

29 мая 1996 г., во время командировки в Европу, Джанкинс умер от остановки сердца. Неожиданная смерть руководителя могла вызвать у компании проблемы, но глава дивизиона полупроводников TI Том Энгiboус был хорошо подготовлен к руководству компанией. Имея за спиной двадцатилетний опыт работы в TI, поднявшись по карьерной лестнице с самого низа, Энгiboус стал вторым подряд скромным,

самокритичным и очень энергичным главой этой компании. Успех организации «не должен зависеть от ее харизматичного лидера, — писала Элиза Уильямс в статье в журнале *Forbes*. — Личность Энгибоуса внешне такая же неяркая, как равнины Среднего Запада, в которых он вырос»<sup>125</sup>. В конце срока своего пребывания в должности Энгибоус подготовил мягкий переход власти еще к одному выходцу из компании — Ричарду Темплтону, который проработал в структурах TI двадцать пять лет<sup>126</sup>. В то самое время, когда Motorola скатывалась с хорошего уровня на худший, тихие целеустремленные лидеры TI провели почти хрестоматийную передачу полномочий и в 1995–2000 гг. добились доходности акций, которая в пять раз превышала результаты Motorola и почти равнялась результатам Intel<sup>127</sup>.

Наши многочисленные исследования показывают явную отрицательную корреляцию между созданием великой компании и приходом руководителя извне. Восемь из одиннадцати компаний во время своего падения привлекали CEO со стороны, притом что в аналогичных им успешных компаниях в течение сравниваемого периода был только один сторонний руководитель. Вы можете подумать: «Но разве находящиеся в беде компании не нуждаются в помощи со стороны?» Возможно, но не забывайте, что по итогам нашего анализа упадка результаты после привлечения спасителя со стороны становились только *хуже*. И по сделанным ранее наблюдениям,

свыше 90% управленцев, сделавших из хороших компаний великие, были выходцами из самой компании, притом что свыше двух третей компаний-аналогов наняли руководителей на открытом рынке, но не смогли совершить сопоставимый скачок.

Как же мы тогда объясним случай IBM? В конце концов, несмотря на то что Герстнер пришел из RJR Nabisco, компания тем не менее восстановила утраченные позиции (краткое описание возвращения IBM дано в приложении 6А). Ясно, что «чужак» *может* преуспеть в возвращении компании на путь успеха. Так в чем же разница между этим случаем и остальными? Отчасти ответ состоит в том, что Герстнер вернулся к надежному, методичному и последовательному подходу, который когда-то сделал компанию великой. Он понимал, что независимо от того, откуда вы появились, изнутри или извне, необходимо разорвать замкнутый цикл поиска спасения и перестать бросаться от одного ложного пути спасения к другому, от одного якобы волшебного средства к другому, от прежних несбывшихся надежд к новым, которые тоже не сбудутся. Когда компания, оказавшаяся в беде, обращает свой взгляд на открытый рынок, подразумевается обычно следующее: «На помощь! Нам нужен радикальный, революционный агент изменений, который придет и *все* изменит — причем *быстро*». Если управленец «покупается» на это, то, скорее всего, он усугубит стадию 4, а не ослабит.

В случае с Герстнером замечательно то, что он не принял таких правил игры — это важный урок всем лидерам, независимо от того, пришли они из той же компании или извне.

## ПАНИКА И ОТЧАЯНИЕ

В четырнадцать лет я учился спускаться по веревке в рамках курса по скалолазанию и понял, что ужасно боюсь смотреть вниз, находясь на отвесной поверхности 40-метровой скалы. Как-то спусковое устройство неожиданно сдвинулось, и я инстинктивно дернулся, чтобы схватиться за край выступа, убрав руку со стопора веревки (вы держите руку на нем для того, чтобы контролировать скорость спуска). Запаниковав и пытаясь «спасти себя», я сделал ситуацию еще опаснее. К счастью, инструктор подстраховал меня, и с тех пор я навсегда запомнил этот жизненно важный урок.

Когда мы оказываемся в беде, на грани падения, наш инстинкт выживания — и наш страх — заставляет нас дергаться, а это поведение абсолютно противоречит тому, что нужно для выживания. В тот самый момент, когда важнее всего спокойные, взвешенные действия, мы идем на риск и делаем прямо противоположное, вызывая тот самый результат, которого боимся больше всего.



Глядя на компании, находящиеся в упадке, я снова мысленно повторяю тот же самый урок: компании в конце стадии 4, мятущиеся в страхе и безумной попытке спастись, лишь приближают свою гибель. Конечно, потом их лидеры могут заявить: «Но посмотрите, что мы сделали! Мы все поменяли. Мы испробовали все, что только могли придумать. Мы стреляли до последнего патрона и все же проиграли. Вы не можете нас обвинить в том, что мы не пытались спастись». Они отказываются видеть, что на поздних стадиях упадка «рулевые» компании должны, как Герстнер из IBM, вернуться к спокойному, хладнокровному и сосредоточенному подходу. Если вы хотите остановить упадок, будьте последовательны в своих действиях. В начале 1990-х гг. я пригласил бывшего морского пехотинца, а ныне предпринимателя, прочитать лекцию в рамках моего курса, посвященного развитию творческого потенциала, в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета. Он совершил множество рейдов в джунглях во время войны во Вьетнаме. Когда его спросили, какие уроки он извлек тогда и использовал в жизни «на гражданке» в качестве предпринимателя, он на секунду задумался, а потом ответил: «Когда у вас совсем мало людей, а вокруг — враги, лучшее, что можно сделать, это сказать им: “Ты держишь этот сектор, а ты — тот, и очередями не стрелять. Только один выстрел зараз”».

Сделайте несколько вдохов и выдохов. Успокойтесь. Подумайте. Сфокусируйтесь. Наметьте цель. *Делайте один*

*выстрел зараз.* Иначе вы окажетесь в беде, аналогичной той, которая погубила Addressograph Corporation, когда-то бывшую лидером на рынке печатающих и копировальных устройств. Каждые \$10 000, инвестированные в Addressograph в 1945 г., к 1960 г. принесли бы полмиллиона долларов<sup>128</sup>. Однако в 1965 г. Херох представила свой копир модели 2400 — прямую угрозу аналогам Addressograph. В панике Addressograph запустила антикризисную программу, «выстрелив» за три года двадцатью тремя новыми продуктами. Компания потеряла контроль над выставлением счетов и дебиторской задолженностью, повсюду валялись просроченные, неоплаченные и неотслеженные заказы клиентов на сумму \$70 млн, записанные на клочках бумаги и на обороте конвертов. Шестнадцать из двадцати трех новых продуктов оказались неудачными<sup>129</sup>.

Когда в начале 1970-х гг. рентабельность снизилась настолько, что компания начала нести убытки, совет директоров в попытке найти дальновидного руководителя пригласил СЕО извне. Агрессивный и энергичный новый лидер бросил компанию в болезненную перестройку, обрек на полную психологическую трансформацию, начал корпоративную революцию. С его точки зрения, Addressograph «была похожа на лодку, которая плавает кругами по пересыхающему озеру», и ситуация требовала «масштабных изменений в максимально короткий период»<sup>130</sup>. Он храбро «сбросил шоры прошлого» и приступил к реализации стратегии спасения, задумав бросок к «офису будущего»

с текстовыми процессорами и электронным офисным оборудованием<sup>131</sup>. Но все пошло не так, как планировалось, и проныцательный спаситель Addressograph предстал перед недовольными членами совета директоров. Три часа он защищал свое право руководить компанией, приводя статистические данные и указывая на достижения. По окончании его страстного выступления члены совета директоров проголосовали за его отставку<sup>132</sup>. Десять месяцев спустя, в 1981 г., Addressograph зафиксировал убытки по итогам всего лишь одного года, которые съели практически *всю* чистую прибыль, накопленную за полвека<sup>133</sup>.

Вы можете возразить: «Подождите минутку! Просто Addressograph — это старая, как мир, история карет, уступивших место автомобилям. Механические копировальные машины компании оказались морально устаревшими по сравнению с технологией Хегох, вот мир и отбросил их».

С одной стороны, вы правы: эти лязгающие механизмы действительно устарели в результате технического прогресса. Но фундаментальная нужда в их ключевых возможностях в деле офсетного копирования не устарела. Даже когда я пишу эти слова в 2008 г., почти полвека спустя после запуска компанией Хегох своей линейки копиров, офсетная печать остается основным решением при выпуске высококачественной печатной продукции большими тиражами. Addressograph пришлось бы мигрировать из офисной ниши (где в небольших по масштабу разовых операциях по копированию побеждала

Хегох), но к началу 1970-х гг. компания уже сделала успешные вылазки в область коммерческой печати. К сожалению, Addressograph начала дергаться в страхе, пренебрегла офсетной печатью и так никогда и не восстановила обороты своего основного вида деятельности<sup>134</sup>. Addressograph ударилась в панику, как альпинист, отпускающий веревку, что и привело к ее падению.

Отчаянно непоследовательно — переключаясь с одной стратегии на другую, переезжая по стране в новую штаб-квартиру и обратно (из Кливленда в Лос-Анджелес, из Лос-Анджелеса в Чикаго) — Addressograph сменила четырех CEO и пережила два банкротства за десять лет<sup>135</sup>. Очередной руководитель покинул компанию в такой спешке, что один из сотрудников сравнил его уход с бегством нейрохирурга из операционной в разгар операции<sup>136</sup>.

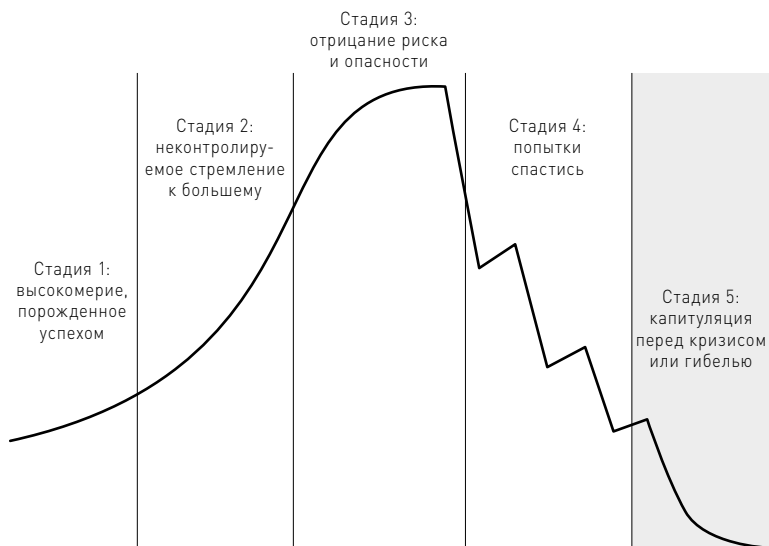
К концу 1990-х гг. ряды сотрудников компании поредели с 30 000 до нескольких сот человек, а доллар, инвестированный в ее акции в начале 1980-х гг., стоил меньше пяти центов. Как подвел итоги долго наблюдавший за компанией аналитик, «это было похоже на человека, который смирился со смертельным диагнозом. Видно было, как увядает и умирает компания. Очень грустно»<sup>137</sup>. Упадок Addressograph продолжился, она миновала стадию 4 и оказалась на последней стадии, капитуляции перед кризисом или гибелью.

### ПРИЗНАКИ СТАДИИ 4

- **ОДНА ПАНАЦЕЯ ЗА ДРУГОЙ:** видна тенденция к тому, чтобы делать резкие движения, например, совершать приобретения, «меняющие правила игры», беспорядочно хвататься за новую стратегию или впечатляющую инновацию в попытке обеспечить быстрый прорыв — и так снова и снова, дергаясь от программы к программе, от цели к цели, от стратегии к стратегии хронически непоследовательно.
- **ПОИСКИ ЛИДЕРА-СПАСИТЕЛЯ:** совет директоров реагирует на угрозы и неудачи поиском харизматического лидера и/или спасителя со стороны.
- **ПАНИКА И СПЕШКА:** вместо того чтобы оставаться спокойными, целеустремленными и ответственными, люди спешат и реагируют на происходящее поведением на грани паники.
- **РАДИКАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И «РЕВОЛЮЦИЯ» ПОД ГРОМ ФАН-ФАР:** новую эру характеризует язык «революционных» и «радикальных» изменений. Новая программа! Новая культура! Новая стратегия! Руководители создают шумиху, тратя массу энергии в попытке подтянуть и «мотивировать» людей, разбрасываются модными словечками и громкими лозунгами.
- **РЕКЛАМА ПРЕЖДЕ РЕЗУЛЬТАТОВ:** вместо того чтобы отказаться от завышенных ожиданий, лидеры, недооценивая длительность и трудность разворота, рекламируют свое видение, «продают» будущее, чтобы компенсировать отсутствие текущих результатов, и в итоге формируют модель «много обещаний — мало дел».

- **ПЕРВЫЙ РАЗВОРОТ ВВЕРХ, ЗА КОТОРЫМ СЛЕДУЕТ РАЗОЧАРОВАНИЕ:** появляются первые положительные результаты, но сохраняются они, увы, недолго, разбиваются одни надежды за другими, компания не копит энергию, не наращивает обороты.
- **ЗАМЕШАТЕЛЬНОСТЬ И ЦИНИЗМ:** люди не могут быстро сформулировать, за что выступает компания; ключевые ценности перестают быть значимыми; компания становится просто «местом работы», куда ходят из-за зарплаты; люди теряют веру в свои способности побеждать и достигать целей. Непокколебимая убежденность и вера в ключевые ценности и цели уступает место недоверию; люди начинают относиться к видению и ценностям как к PR и пустой риторике.
- **ХРОНИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И УХУДШЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ:** каждая неудачная инициатива отбирает ресурсы; денежные потоки и финансовая ликвидность начинают снижаться; компания проводит многочисленные реструктуризации; вариантов выбора остается все меньше, а стратегические решения все чаще диктуются обстоятельствами.

# СТАДИЯ 5: КАПИТУЛЯЦИЯ ПЕРЕД КРИЗИСОМ ИЛИ ГИБЕЛЬЮ



Исследуя финальные стадии упадка и наблюдая капитуляцию когда-то взмывавших в небеса компаний, я постоянно помнил о том, как профессор Билл Лейзер начинал свой курс лекций по управлению малым предпринимательством в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета. Он входил в аудиторию и начинал наугад вызывать студентов:

— В чем главная проблема компании, описанной в этом кейсе? — напирал он на них.

Студенты, работавшие в крупных корпорациях, консалтинговых фирмах и инвестбанках, говорили что-то про «стратегические альтернативы», «анализ цепочки создания стоимости», «развитие бренда» и прочие умные вещи в стиле МВА.

Неудовлетворенный этим пустым звоном, Лейзер продолжал давить, бегая взад-вперед по аудитории: «Нет! Думайте!»

Наконец кто-нибудь из студентов решался: «Ладно, не знаю, это ли вы хотите услышать, но компания не сможет на следующей неделе выплатить зарплату. У нее кончаются деньги».

Лейзер прекращал беготню, направлялся к пустой доске и писал на ней гигантскими буквами (именно гигантскими, минимум в полметра высотой) одно слово: «**ДЕНЬГИ**».

— Всегда помните, — говорил он, — что счета оплачивают деньгами. Можно быть прибыльным — и при этом банкротом.

*Можно быть прибыльным — и при этом банкротом. Мысль, которая никогда не приходила в голову большинству студентов,*



работавших в крупных корпорациях. На начальной стадии развития руководители компании борются за то, чтобы она хотя бы начала уверенно держаться на ногах, но по мере того как она становится все крупнее и успешнее, сознательное отношение к денежным средствам атрофируется. Лидеров успешных компаний больше волнует прибыль. Но компании гибнут не от отсутствия прибыли. Они гибнут от отсутствия денег.

В конце 2008 г. я наблюдал за новой поразительной историей: General Motors, монументальный символ корпоративной мощи Америки, обратилась за помощью к правительству, поскольку дошла до края стадии 4 — ей не хватало денег. К одной из самых крупных компаний в мире оказался применен в полной мере урок Лейзера: счета оплачивают деньгами.

По мере того как компании приближаются к стадии 5, они все больше выходят из-под контроля. С каждым циклом — поиск спасения, разочарование, новый поиск — истощаются ресурсы. Деньги кончаются. Надежды угасают. Выбор все меньше.

Мы выявили две основные разновидности стадии 5. В первом случае власть предрежающие приходят к выводу, что капитуляция в целом будет лучшим выходом, чем продолжение борьбы.

Во втором они продолжают бороться, но вариантов действий у них не остается, и компания или гибнет окончательно, или съезживается до крайне незначительных размеров в сравнении с былым своим величием. Давайте взглянем на две компании, одна из которых выбрала отказ от борьбы и была продана, а вторая продолжила бороться, но закончилось это банкротством.

## ПРЕКРАЩЕНИЕ БОРЬБЫ

К концу 1980-х гг. Scott Paper так сильно отстала от P&G и Kimberly-Clark, что ей ничего не оставалось делать, как влезть в огромные долги и инвестировать в несколько отчаянных попыток вырваться из западни. За период с 1985 по 1994 г. соотношение ее заемных и собственных средств скакнуло к 175%. Финансовые ограничения привели к хронической реструктуризации и сокращению издержек, которые составили \$167 млн в 1990 г., \$249 млн в 1991 г., еще \$490 млн в начале 1994 г. Кредитный рейтинг Scott упал до уровня, превышающего значение для «мусорных облигаций» всего на один пункт<sup>138</sup>. И тогда совет директоров бросил в бой «Рэмбо» Эла.

Когда аналитик Кэтрин Макоули в 1994 г. услышала новость о том, что CEO Scott Paper назначен Эл Данлэп, она быстро изучила его прошлое «и сказала себе: что ж, совет директоров

продает компанию»<sup>139</sup>. Данлэп был известен своим прозвищем «Рэмбо в полосочку», и этот образ лишь укреплялся после появления фотографии, на которой он позировал в черной боевой раскраске, в патронташе и с двумя огромными автоматическими пистолетами очень реалистичного вида, при этом был облачен в белую рубашку с галстуком, украшенным мордой льва<sup>140</sup>. Данлэп ликвидировал более 11 000 рабочих мест, включая 71% высшего руководящего состава. Прибыль восстановилась, поскольку снижение издержек напрямую повлияло на финансовый результат, и Данлэп воспользовался этим моментом, чтобы продать когда-то гордую Scott Paper ее злейшему врагу — Kimberly-Clark.

Легко было бы сфокусироваться на том, как этот корпоративный «Рэмбо» Эл Данлэп меньше чем за два года работы получил восьмизначную сумму и как он оправдал свою зарплату, написав «я — суперзвезда в своем деле, так же, как Майкл Джордан в баскетболе и Брюс Спрингстин в рок-н-ролле. Мою зарплату стоит сравнивать с доходами суперзвезд в других областях, а не с тем, сколько получает средний CEO»<sup>141</sup>. Но при всей агрессивной бравате Данлэп был лишь механизмом капитуляции Scott Paper, а не ее причиной. Если бы компания не оказалась в упадке, не прошла через первые четыре стадии и не потеряла бы контроль над своей финансовой свободой, Данлэп никогда не появился бы на сцене для того, чтобы сжечь деревню в попытке ее спасти.

Ни одной из компаний, которые мы изучили, не было на роду написано упасть до стадии 5, и каждая из компаний на начальных этапах падения могла принять иные решения и остановить упадок. Но к тому времени, когда компания пройдет первые четыре стадии, ее руководители могут сильно устать, пасть духом и в итоге потерять надежду. А когда теряешь надежду, стоит готовиться к смерти.

Но одной лишь надежды недостаточно: чтобы продолжать борьбу, нужны ресурсы. Если вы теряете способность делать стратегический выбор и вынуждены ограничиваться лишь краткосрочными решениями по спасению компании, наносящими ей ущерб, то шансы на полное выздоровление стремительно тают. И именно это мы видим в случае мучительной и трагической смерти героя одной из самых великих историй успеха в Америке. Zenith Corporation.

## КОГДА ВЫБОРА НЕТ

Обретение Zenith величия относится к первой половине двадцатого столетия, когда эксцентричный вдохновитель Юджин Макдоналд вывел ее на господствующие позиции в сфере производства радио- и телеприемников. В июне 1945 г. в Fortune вышла большая хвалебная статья, озаглавленная «Командор

Макдоналд в Zenith», с фотографией Макдоналда на разворот, позирующего на фоне сувениров, привезенных им из кругосветного путешествия: морских часов, ружей, эскимосских вещей и даже чучела пингвина, который когда-то был его домашним любимцем. В статье Макдоналда изображали в самом благоприятном виде: вот он рыбачит в Карибском море, вот он за штурвалом мчащейся яхты во время европейской регаты, вот плавает на каяках с эскимосами, ищет сокровища пиратов в Тихом океане, откапывает древние окаменелости, готовится взлететь на планере, работает на своем золотом прииске в Мексике и громко читает National Geographic детям<sup>142</sup>. Дальновидный и неутомимый Макдоналд вложил в бизнес всю свою гениальность, первым выпустив на рынок переносные радиоприемники и переключив Zenith на телевидение на заре отрасли.

В первую стадию «Высокомерие, порожденное успехом» Zenith вступила в конце эпохи Макдоналда. Компания стала лидером среди производителей черно-белых телевизоров, и каждый доллар, инвестированный в нее в 1950 г., к 1965 г. увеличился бы в цене больше чем в сто раз, по кумулятивной доходности десятикратно обойдя средние рыночные показатели. Когда на рынке появились телевизоры из Японии, Zenith надменно проигнорировала японскую угрозу. С точки зрения Zenith, японцы (*эти японцы*, бог мой, с их дешевым товаром) наверняка не могли представлять собой серьезной опасности для «Великого американского бренда — воплощения Качества»,

попавшего в ловушку слогана «Zenith — вначале видишь качество, потом замечаешь марку»<sup>143</sup>.

Через вторую стадию «Неконтролируемое стремление к большему» Zenith прошла в конце 1960-х — начале 1970-х гг. Достигнув своей цели обойти RCA и стать крупнейшим производителем цветных телевизоров, Zenith инвестировала в масштабное увеличение производственных мощностей, что удвоило соотношение ее заемного и собственного капитала до 100%. Также компания столкнулась с проблемами преемственности власти. Командор Макдоналд передал ее в руки семидесятилетнего CEO, президентом стал советник Zenith Джозеф Райт. В итоге он перешел на должность CEO, но после смерти выбранного им преемника столкнулся с ограниченным выбором. Zenith остановилась на выходе из Ford, который в конечном счете и стал главой компании<sup>144</sup>.

Zenith перешла на третью стадию «Отрицание риска и опасности», возлагая вину на внешние обстоятельства (сетуя на торговую практику Японии, трудности американской экономики, беспокойный рынок труда, нефтяной шок и так далее), вместо того чтобы признать собственную недостаточную конкурентоспособность. Обремененная избыточными производственными мощностями, компания снизила цены в борьбе за долю рынка и влезла в дополнительные долги, эти шаги опустили ее рентабельность до значений, невиданных за последние тридцать лет<sup>145</sup>.

На четвертой стадии («Попытки спастись») Zenith оказалась в конце 1970-х гг., когда пыталась одновременно хвататься за все возможности сразу. «Если у нас и был план, то это стрелять по всему, что движется», — объяснял BusinessWeek руководитель компании. Zenith бросалась в производство видеомagneтофонов, видеодисков, телефонов, связанных через телевизор, домашних систем видеонаблюдения, кабельных ТВ-декодеров и персональных компьютеров. Чтобы финансировать все эти действия, Zenith разогнала соотношение заемных и собственных средств до 140%<sup>146</sup>.

Но ее грустная сага на этом не заканчивается. С учетом этих бессистемных поисков спасения Zenith поразительно повезло: ей представилась новая возможность, которая чуть было не сделала компанию великой еще раз, — в виде нового подразделения Data Systems под руководством энергичного Джерри Перлмана. Это был блестящий, ясно выражающий свои мысли человек, окончивший с отличием Принстонский университет, специалист, который входил в 2% лучших учеников в своей группе в Гарвардской бизнес-школе, «корпоративный провидец», по словам BusinessWeek<sup>147</sup>. Перлман занял пост CEO и сделал Zenith вторым по величине производителем IBM-совместимых персональных компьютеров, а также проявил гениальную проницательность, выведя компанию на лидирующие позиции на зарождающемся рынке ноутбуков. С 1980 по 1989 г. подразделение Data Systems в тридцать раз

увеличило свою выручку, генерируя более 50% выручки всей Zenith и почти всю ее прибыль. Zenith могла стать Dell или Compaq<sup>148</sup>.

Но у Zenith по-прежнему оставался телевизионный бизнес, и после всех этих лет отрицания и поисков спасения финансовое положение компании было подорвано: объем имеющихся в ее распоряжении денежных средств упал до 5% от текущих обязательств. Перлман попытался продать телевизионный бизнес, но не смог получить цену, которую хотел. За несколько лет до этого, когда деньги еще не кончились, у Zenith была возможность ликвидировать телевизионный бизнес, направить все оставшиеся ресурсы в Data Systems и превратиться в великую компьютерную компанию. Теперь же измученный, подгоняемый разгневанными акционерами и обремененный почти полумиллиардными долгами компании и сжимающимися денежными резервами Перлман понял, что выбора у него не осталось. 29 сентября 1989 г. он встретился в парижском ресторане с CEO Bull Corporation Фрэнсисом Лоренцом, чтобы обсудить продажу Bull компьютерного бизнеса Zenith. Позднее Лоренц заметил, что Перлман явно чувствовал «облегчение». К чести Перлмана, он попытался перестроить Zenith после продажи компьютерного «маховика», но телевизионный бизнес продолжал тянуть компанию вниз, год за годом генерируя убытки, и в 1995 г. Перлман покинул свой пост<sup>149</sup>.

Вы можете подумать, что компании идут ко дну, потому что их руководители принимают откровенно глупые решения.



Но из истории Zenith мы видим, что даже самые умные и способные лидеры иногда не в состоянии контролировать судьбу компании, если совокупные последствия первых четырех стадий подрывают их финансовое положение. После Перлмана Zenith сменила пять CEO за десять лет, стала банкротом и снова возникла из небытия с 400 сотрудниками (это меньше чем 2% от 36 000 сотрудников, когда-то работавших в компании) в 1998 г. Символизируя собой одну из величайших историй успеха середины века, она пала с недостижимых высот и превратилась в тень своего бывшего величия<sup>150</sup>.

## ОТРИЦАНИЕ ИЛИ НАДЕЖДА

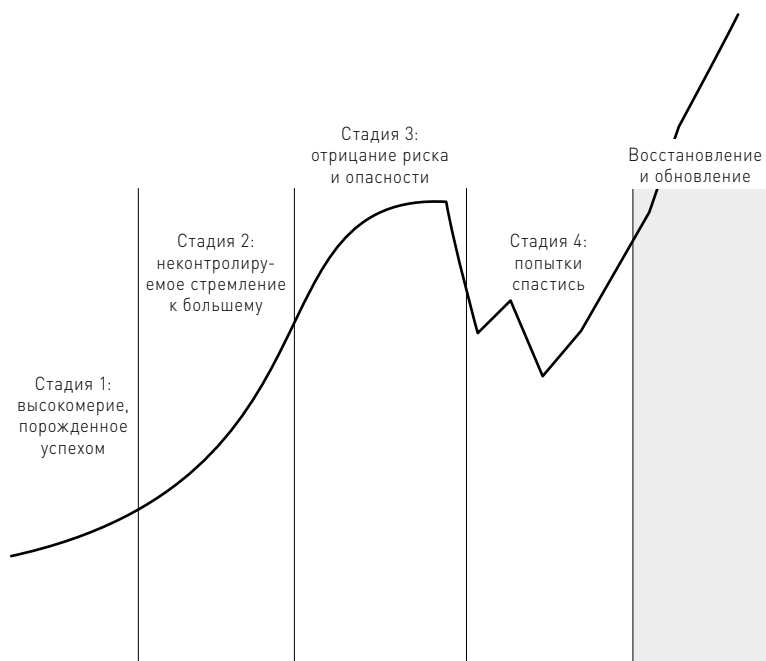
Не все компании заслуживают того, чтобы существовать вечно. Возможно, обществу лучше избавляться от тех, что пришли в упадок и из великих превратились в ужасные, чем давать им возможность перекладывать свою неполноценность на акционеров. В мире ограниченных ресурсов нет места самоконсервации институтов — институциональная посредственность должна быть или ликвидирована, или трансформирована в величие.

Когда компании еще следует бороться, а когда отказ капитулировать становится просто новой формой отрицания? Возможно, совет директоров Scott Paper принял мудрое решение отказаться от независимости компании вместо того, чтобы

наблюдать, как она умирает медленной, мучительной смертью или атрофируется до полного исчезновения. И, возможно, Zenith было бы лучше, если бы она сдалась готовому к сделке покупателю раньше, до того, как к этому ее принудило нагромождение долгов. Если вы не можете дать убедительный ответ на вопрос «Что будет потеряно и что ухудшится в мире, если мы перестанем существовать?», тогда, возможно, капитуляция — это разумный ход. Но если у вас есть ясная и вдохновляющая цель, основанная на прочных ключевых ценностях, тогда достойный путь — продолжать бороться, преодолевать спад и пытаться восстановить былое величие.

Смысл борьбы — не в выживании, а в создании компании, которая столь явно влияет на окружающий мир и делает это с такими превосходными результатами, что если она перестанет существовать, возникнет зияющая брешь — брешь, которую будет непросто заполнить кому-то другому. Для борьбы требуются лидеры, сохраняющие веру в то, что они смогут найти способ победить в погоне за целью, более масштабной, чем простое выживание (и чем они сами), и при этом обладающие железной волей, необходимой для того, чтобы ради достижения этой цели делать все необходимое, как бы мучительно оно ни было. Лидеры именно такого типа находят выход из мрака и дают нам обоснованную надежду. И именно к этому типу лидерства мы сейчас переходим.

# ОБОСНОВАННАЯ НАДЕЖДА



Став в 2001 г. СЕО Хегох, Энн Малкэхи получила в наследство компанию, находящуюся на стадии 4. Реагируя на убытки в \$273 млн, акции Хегох меньше чем за два года упали на 92%, что вымыло более чем \$38 млрд стоимости, принадлежавшей акционерам. Учитывая соотношение заемного и собственного капитала Хегох, превышающее 900 процентов, агентство Moody's присвоило ее корпоративным облигациям «мусорный» рейтинг. Бухгалтерскими книгами компании заинтересовалась Комиссия по ценным бумагам, начав расследование, что не давало возможности Хегох регистрировать какие-либо ценные бумаги и ограничивало ее возможности по привлечению денежных средств. Имея \$19 млрд долга и всего \$100 млн на счетах, Малкэхи описывала ситуацию как «ужасающую». Перед этим Хегох в попытке переродиться для Цифровой эры пригласила из IBM суперзвезду Ричарда Томана (он был ценным членом команды Герстнера), назначив его преемником СЕО компании Пола Аллэйра, оставшегося председателем совета директоров. «Нам нужен агент изменений» — так прокомментировал Аллэйр решение покинуть свой пост. Но в качестве СЕО Томан проработал всего тринадцать месяцев<sup>151</sup>.

Как-то в мае 2000 г., когда Малкэхи собиралась в командировку в Токио, Аллэйр попросил ее срочно зайти к нему. «Вот какое дело, — сказал он. — Рикс [Томан] ушел. Я возвращаюсь на пост СЕО и хочу, чтобы ты стала президентом

и исполнительным директором Хегох, а через год, если все будет хорошо, станешь во главе компании»<sup>152</sup>.

Малкэхи не планировала возглавить компанию и никак этого не ожидала, утверждая, что назначение стало для нее полным сюрпризом<sup>153</sup>. «Члены совета директоров, видимо, просто расслабились и сказали: “А какой у нас выбор?” Так что не могу назвать это назначение единодушным одобрением заслуг, — позднее говорила Малкэхи писателю Кевину Мэни. — Вероятно, для них это было в каком-то смысле последней надеждой»<sup>154</sup>. Она была высококвалифицированным специалистом, почти четверть века проработала в Хегох в департаментах продаж и управления персоналом и никогда не привлекала внимания со стороны: за год до назначения президентом ее имени даже не было в списке «50 самых влиятельных женщин в мире бизнеса» журнала *Fortune*<sup>155</sup>.

Малкэхи могла бы затянуть роковую петлю стадии 4, бросившись вперед, полностью разрушив копоративную культуру и совершив за одну ночь революцию в компании. Но вместо этого она резко возразила тем, кто предположил, что ей нужно «уничтожить культуру, чтобы сохранить компанию». «Я и *есть* культура. Если я не смогу понять, как сохранить эту культуру, то я не подхожу для этой работы»<sup>156</sup>. Малкэхи это было нужно ради Хегох, не ради нее самой. Когда ее пригласили в *Newsweek*, чтобы взять интервью о ее стиле управления, Малкэхи отказалась<sup>157</sup>. На самом деле мы обнаружили только четыре посвященные Малкэхи статьи в течение первых трех лет ее работы

в качестве CEO — удивительно небольшое число, учитывая то, как мало женщин становится во главе компаний из списка Fortune 500<sup>158</sup>.

Некоторые наблюдатели сомневались, что Малкэхи, выходец из компании, неизвестному командному игроку с генами Хегох, хватит жесткости, необходимой для спасения компании<sup>159</sup>. Им не стоило беспокоиться. Первые намеки на это можно было увидеть, прочитав любимую книгу нового лидера, принадлежащую перу Кэролайн Александер, *The Endurance* («Стойкость»). Книга повествует о том, как, невзирая на неблагоприятные обстоятельства, английский исследователь Эрнст Шеклтон спас свой экипаж после крушения их корабля во льдах Антарктики в 1916 г. В сопровождении пяти членов команды Шеклтон прошел 800 миль по бурному океану на 22-футовой спасательной шлюпке, чтобы привести помощь к остальным оставшимся в живых<sup>160</sup>. Черпая вдохновение из истории Шеклтона, Малкэхи два года работала без выходных<sup>161</sup>. Она закрыла множество подразделений, включая направление струйных принтеров, которое утеряло былые чемпионские показатели, и изменила структуру затрат компании, сократив издержки на \$2,5 млрд. Нельзя сказать, что ей легко дались эти решения. «Не думаю, что я ожидала легких побед», — позднее вспоминала она. Но они были необходимы для того, чтобы предотвратить окончательную катастрофу<sup>162</sup>. В худшие времена Хегох столкнулась с реальной угрозой банкротства, но Малкэхи неизменным

стальным молчанием встречала настойчивые предложения консультантов подумать о том, чтобы воспользоваться статьей 11 Кодекса о банкротстве\*. Также она резко возражала против потока советов со стороны сократить во имя спасения компании расходы на исследования и разработки, замечая, что возвращение к величию зависит как от жесткой экономии на издержках, так и от долгосрочных инвестиций, и в действительности в наиболее мрачные времена расходы на исследования и разработки в процентном отношении к выручке даже *выросли*. «Для меня речь шла о создании компании, в которой можно работать до пенсии, компании, в которую могут прийти работать ваши дети, компании, достижениями которой в один прекрасный день можно будет гордиться»<sup>163</sup>.

В 2000 и 2001 гг. убытки Хегох составили почти \$367 млн. К 2006 г. прибыль компании превысила \$1 млрд при гораздо более сильных показателях баланса. А в 2008 г. журнал Chief Executive выбрал Малкэхи «СЕО года». Вплоть до написания этой книги Хегох уверенно эволюционировала в течение семи лет — конечно, это не гарантирует продолжения восхождения, но все же представляет собой впечатляющее восстановление по сравнению с началом 2000-х гг.<sup>164</sup>

---

\* Регулирует реорганизацию неплатежеспособных компаний под руководством старого менеджмента, с тем чтобы избежать их полной ликвидации. *Прим. пер.*

Xerox. Nucor. IBM. Texas Instruments. Pitney Bowes. Nordstrom. Disney. Boeing. HP. Merck. Что общего у всех этих компаний? Каждая из них пережила как минимум одно сильное падение в какой-то момент своей истории и затем восстановилась. Иногда проблемы начинаются рано, когда компании еще малы и уязвимы, а иногда — когда они уже превратились в крупные и устойчивые. Но в каждом из этих случаев возникали лидеры, которые прерывали траекторию упадка и отказывались сдаваться, ориентируясь не просто на выживание, но в итоге на триумф, несмотря на то что большинство шансов было против них. Как и Малкэхи, такие лидеры использовали упадок в качестве катализатора. Как заметил Дик Кларк, тихий руководитель Merck с большим стажем, ставший CEO компании после Джилмартина, «кризис — это ужасная вещь, которой нельзя не воспользоваться»<sup>165</sup>.

Если бы мы обнаружили, что в упадке компании повинны в первую очередь внешние факторы, находящиеся вне нашего контроля, и если бы оказалось, что все те, кто падает, будут непременно падать до самого дна, возникающее чувство безысходности вполне можно было бы оправдать. Но не такой вывод можно сделать из нашего анализа — не такой, если вы заметили упадок на стадии 1, 2 или 3. А в некоторых случаях возможно изменить курс даже на стадии 4, если только у вас осталось достаточно ресурсов, чтобы разорвать порочный круг попыток спасения, и вы снова начнете делать один шаг зараз.



Если ваша компания еще находится на плаву, остерегайтесь искушения объявить о кризисе, которого нет. Вспомните философию Герстнера: правильные лидеры не склонны терять время зря и в хорошие, и в плохие времена, сталкиваясь как с угрозами, так и с возможностями — неважно. Они просто одержимы, охвачены страстной тягой к творчеству и внутренним стремлением к прогрессу — у них внутри словно пылает огонь, — и это не зависит от того, угрожает им что-то или нет. Когда руководители создают ощущение кризиса в его отсутствие, когда ведут себя так, словно земля горит под ногами и скоро все исчезнет в этом пламени, они порождают пессимизм. Истинные лидеры стремятся улучшить ситуацию независимо от того, горит у них под ногами земля или нет, и не станут манипулировать другими.

А если вы уже оказались в упадке и столкнулись с настоящим кризисом, то чем скорее вы выйдете из цикла попыток спасения, тем лучше. Дорога к возрождению представляет собой в первую очередь возвращение к рациональным методам управления и четкому стратегическому мышлению. В приложении 6 я выделил три случая, когда великие компании оказались в упадке, а затем восстановились (IBM, Nucor и Nordstrom), и рассмотрел их возрождение через призму факторов, позволяющих перейти от хорошего к великому (обобщенных в приложении 7). Если вам нужно освежить знания по дисциплине управления, никогда не повредит перечитать классиков, в том числе Друкера, Портера, Деминга и Уотермана. Конечно, в первую очередь придется остановить кровотечение и убедиться, что у вас

не кончаются деньги, но это всего лишь простые неотложные хирургические меры, не приводящие к полному выздоровлению. Как бы там ни было, суть состоит в том, что недостаток управленческой дисциплины коррелирует с упадком, а одержимая приверженность управленческой дисциплине — с восстановлением и подъемом.

При всем при том остается вопрос: а как быть с «непрерывной бурей творческой деструктивности», описанной известным экономистом XX века Джозефом Шумпетером, когда технологические новшества и дальновидные предприниматели подрывают и разрушают старый порядок и создают новый, но лишь для того, чтобы увидеть, как их новый порядок разрушается и заменяется еще более новым в бесконечном цикле хаотических перемен<sup>166</sup>. Возможно, все социальные институты нашего современного мира сталкиваются с действием разрушительных сил настолько быстрых, масштабных и непредсказуемых, что по прошествии лет или десятилетий падут все компании без исключения. Можем ли мы предотвратить упадок в условиях столь сильной турбулентности?

Во время работы над этой книгой мы с моим коллегой Мортенем Хансеном занимались шестилетним исследовательским проектом по изучению компаний, которые начинали с очень неустойчивого положения и достигли величия, причем в суровых условиях, когда изменения происходили быстро и непредсказуемо, и сравнению их с другими, теми, кто не смог

добиться победы *в тех же условиях сильной турбулентности*. Рассмотрим следующую аналогию: предположим, вы просыпаетесь в базовом лагере у подножия Эвереста и видите, что бушует буря. Вы можете затаиться в безопасной палатке и переждать ее. Но если вы просыпаетесь на уязвимом выступе на склоне горы на высоте 8100 метров, где бури сильнее, условия жестче и беспощаднее, и вообще все более неопределенно и не поддается контролю, буря вас может просто погубить. Уверены, что большинство лидеров в любой отрасли чувствуют, что, выражаясь метафорически, поднимаются все выше в горы, где условия становятся все более турбулентными и не прощают ошибок.

Это новое исследование углубило наше понимание принципов и стратегии, необходимых для того, чтобы добиться успеха в турбулентном мире, и мне бы хотелось уже сейчас привести здесь одно важное заключение, которое имеет непосредственное отношение к вопросу корпоративного упадка. Когда мир выходит из-под контроля, когда внешние неурядицы угрожают крахом нашим прекрасным планам, по-прежнему ли мы контролируем свою судьбу? Или мы должны принять как данность то, что эта творческая деструктивность обладает высшей властью и что любой успех имеет характер преходящий и неустойчивый, даже для самых лучших из нас? Наше исследование показывает, что можно построить великую компанию, добивающуюся исключительных результатов на протяжении

многих десятков лет, возможно, и дольше, даже в случае хаоса, разрухи, неопределенности и резких изменений. На самом деле оказалось, что если вы постоянно придерживаетесь принципов великих компаний, *вам следует молить о наступлении сильной турбулентности*, поскольку именно тогда вы сможете еще сильнее оторваться от тех, кому недостает вашей неумной энергии. Но берегитесь: если во время повышенной турбулентности вы окажетесь на одной из стадий упадка, если станете высокомерными, переоцените свои силы, будете отрицать очевидное и стараться быстро решить все проблемы — ваше падение окажется более стремительным и резким, чем в стабильные времена. Практически мгновенная гибель некоторых крупнейших американских финансовых компаний в 2008 г. показывает как раз то, как быстро могут пасть великие в турбулентном мире.

Если у вас начался упадок, возвращайтесь к жесткой управленческой дисциплине — немедленно! А если вы пока сильны, бдительно следите, не появились ли первые признаки упадка. Но самое главное — никогда не предавайтесь мыслям, что эра успеха неизбежно сменится упадком и гибелью в результате действия сил, над которыми вы не властны. Метод попарного сравнения, который мы применяем в ходе своих исследований (сравнивая успешные результаты с их неудачными аналогами и по мере сил следя за тем, чтобы это были схожие компании, действовавшие в схожих условиях), позволяет сделать важный

вывод: исходы не определяются одними лишь внешними обстоятельствами. Конечно, всегда существует вероятность случайной катастрофы, в жизни никогда не бывает стопроцентной гарантии: в конце концов можно быть самым здоровым и выносливым спортсменом всех времен и все же пасть жертвой болезни или несчастного случая, который приведет к окончанию карьеры. Но если отставить в сторону форс-мажоры, останется главный посыл нашей работы: мы не вечные пленники своих обстоятельств, своих неудач, своей истории, своих ошибок и даже разгромных поражений. Мы свободны в своем выборе.

Отличительный признак истинного величия по сравнению с простым везением — это не отсутствие трудностей, а способность оправиться от неудачи (или даже катаклизма, катастрофы) и стать сильнее прежнего. Великие нации могут приходить в упадок и возрождаться. Великие компании могут падать и подниматься, равно как и великие социальные институты. И великие люди могут падать и подниматься. Пока вы окончательно не вышли из игры, всегда остается надежда.

Нам всем нужен путеводный маяк для борьбы с неизбежными неудачами в работе и личной жизни. Для меня таким

маяком была жизнь Уинстона Черчилля. В начале 1930-х гг. карьера Черчилля складывалась так неудачно, что его биограф Вирджиния Коулз назвала ту ситуацию «трясиной, спастись из которой, казалось, не было никакой возможности». Ему было под шестьдесят, он полнел, лысел, его обвиняли в финансовых проблемах Британии, вызванных Великой депрессией и тем, что, будучи канцлером казначейства, он вернул страну к золотому стандарту. Он оказался в политической изоляции, когда выступил против предоставления независимости Индии и отказался встречаться с Ганди. К нему навсегда приклеили ярлык «архитектора» трагедии в Галлиполи\* времен Первой мировой (это был неудачный план вывести Турцию из войны и напасть на Германию и Австрию с юго-востока), которая стоила Британии 213 980 убитыми и ранеными и дала нулевой результат, и даже когда Дарданелльская комиссия сняла с него обвинения, Черчилль остался запятнанным в этом несчастье. Фондовый крах 1929 г. стоил Черчиллю значительного состояния. А 12 декабря 1931 г. он ступил на проезжую часть на Пятой авеню в Нью-Йорке

---

\* Галлипольская операция, операция вооруженных сил Англии и Франции в Первой мировой войне, проводилась с 19 февраля 1915 г. по 9 января 1916 г. Целью операции было овладение проливами Дарданеллы и Босфор, взятие столицы Турции Константинополя (Стамбула) и принуждение Турции к выходу из войны. Неудача англо-французских войск в августе во многом способствовала решению Болгарии вступить в войну на стороне Германии и послужила причиной отставки Черчилля с поста первого лорда Адмиралтейства. *Прим. ред.*

и, чтобы проверить, не приближается ли автомобиль, поглядел направо, как привык делать в Лондоне, а не налево, как нужно было сделать в Америке. Прохожие услышали неприятный звук — бум! — когда автомобиль, который двигался со скоростью около 50 км в час, сбил зазевавшегося Черчилля, отбросив его на несколько метров. За этим последовали госпиталь, долгое лечение и жестокая депрессия<sup>167</sup>.

В конце первого тома биографии Черчилля *The Last Lion* («Последний лев») Уильям Манчестер так описывает положение своего героя в 1932 г. Во время встречи леди Астор\* с Иосифом Сталиным последний расспрашивал ее о политическом ландшафте Британии. Леди Астор много говорила о сильном, многообещающем политике по имени Невилл Чемберлен.

— А как насчет Черчилля? — спросил Сталин.

— Черчилля? — Астор округлила глаза. А затем ответила, пренебрежительно сморщив нос: — О, с ним все кончено<sup>168</sup>.

Восемь лет спустя, 4 июня 1940 г., Черчилль предстал перед парламентом в качестве премьер-министра, в то время как танковые дивизии Гитлера катились по Европе. Польша: пала. Бельгия: пала. Голландия: пала. Норвегия: пала. Дания: пала. Франция: рушится. Англия: отходит в сторону и эвакуирует войска из Дюнкерка. Большинство мировых лидеров и многие граждане Британии не видели иного выбора, кроме как сдать

---

\* Нэнси Астор — первая женщина в истории Великобритании, избранная в парламент. *Прим. ред.*

Европу нацистам. Противники Черчилля считали, что у него не остается альтернативы мирным переговорам с Гитлером и его нацистскими приспешниками, и надеялись обратить в свою пользу негативные для него политические последствия капитуляции.

Они были разочарованы.

Сжимая в руке свои заметки, в вечном страхе, что без хорошо подготовленного текста ему не хватит нужных слов, Черчилль сурово оглядел парламент и изрек свои знаменитые слова: «Мы не сдадимся никогда, и даже если случится так, во что я ни на мгновение не верю, что этот остров или бо льшая его часть окажутся поработены и будут голодать, тогда наша заморская империя, вооруженная и находящаяся под охраной британского флота, продолжит сражаться до тех пор, пока, в благословенное Богом время, Новый мир, со всей его силой и мощью, не отправится на спасение и освобождение мира Старого»<sup>169</sup>.

Черчилль не только восстановил доверие к себе, став выразителем решимости Британии выступить против стран гитлеровского блока, но пошел дальше, получив Нобелевскую премию по литературе, вернувшись на пост премьер-министра в семьдесят семь лет, получив рыцарское звание из рук королевы и введя в лексикон холодной войны термин «железный занавес» в своем пророческом предупреждении об агрессивности Советского Союза.



В 1941 г., в самые мрачные для Англии дни, Черчилль приехал в свою бывшую школу в Харроу, где ему ставили удивительно низкие оценки, чтобы выступить с речью на церемонии вручения дипломов. Директор школы бросал тревожные взгляды на Черчилля, который задремал в самом начале церемонии и проспал бо льшую ее часть. Но когда объявили его выступление, он поднялся на подиум, пристально посмотрел на собравшихся школьников и произнес свои напутственные слова: «Вот вам урок: никогда не сдавайтесь, никогда не сдавайтесь, никогда, никогда, никогда, никогда — ни в чем, ни в большом, ни в малом, ни в крупном, ни в мелком — никогда не сдавайтесь, если только это не противоречит чести и здравому смыслу. Никогда не поддавайтесь силе, никогда не поддавайтесь очевидно превосходящей мощи вашего соперника»<sup>170</sup>.

Никогда не сдавайтесь. Будьте готовы сменить тактику, но никогда не предавайте свою главную цель. Будьте готовы отказаться от неудачной бизнес-идеи, даже закрыть крупное подразделение, в котором давно работаете, но никогда не отказывайтесь от идеи создать великую компанию. Будьте готовы сформировать совершенно иной набор видов деятельности, пусть даже вовсе не пересекающийся с тем, чем вы занимаетесь сейчас, но никогда не предавайте принципов, которые определяют вашу культуру. Будьте готовы смириться с неизбежностью творческого разрушения, но никогда не отказывайтесь от попыток создать свое собственное будущее. Будьте готовы нести

потери, терпеть боль, на время терять свободу, но никогда не теряйте веру в возможность победить. Будьте готовы формировать альянсы с бывшими врагами, идти на необходимые компромиссы, но никогда — никогда — не предавайте свои ключевые ценности.

Путь к свету начинается с тех раздражающе упорных людей, которые по своей конституции неспособны к капитуляции. Одно дело — потерпеть сокрушительное поражение (что, скорее всего, случится с каждым более-менее долго существующим бизнесом или социальным институтом в определенный момент их истории), и совершенно другое — отказаться от ценностей и стремлений, которые придают смысл затяжной борьбе. Неудача — это не столько физическое явление, сколько состояние ума; успех — это когда падаешь и снова встаешь, и так без конца.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КРИТЕРИИ ОТБОРА КОМПАНИЙ, ОКАЗАВШИХСЯ В УПАДКЕ

Наши исследования подразумевают необходимость отбирать для дальнейшего изучения конкретные примеры, основываясь на некотором наборе объективных критериев. Речь не идет о том, чтобы вначале решить, какие компании мы хотим изучать, а затем найти период времени, отвечающий нашим требованиям. Наоборот, критерии отбора данных для изучения мы устанавливаем еще до того, как имеем возможность увидеть эти данные, а затем систематически исключаем компании из рассмотрения, если они не удовлетворяют этим критериям. Ниже обобщаются шаги, которые мы сделали для того, чтобы получить итоговый набор компаний, оказавшихся в упадке. (Расчеты кумулятивной доходности

акций сделаны с использованием данных из следующего источника: ©2006 Центр исследований цен активов Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP).)

## ИСХОДНАЯ СОВОКУПНОСТЬ

Вот шестьдесят корпораций, представляющих более тридцати секторов экономики, которые были взяты из базы данных исследований «От хорошего к великому» и «Построенные навечно».

3M	A&P	Abbott Labs	Addressograph
American Express	Ames	Bank of America	Bethlehem Steel
Boeing	Bristol-Myers Squibb	Burroughs	Chase Manhattan
Chrysler	Circuit City	Citicorp	Colgate
Columbia Pictures	Eckerd	Fannie Mae	Ford
GE	Gillette	GM	Great Western
Harris	Hasbro	Hewlett-Packard (HP)	Howard Johnson
IBM	Johnson & Johnson	Kenwood	Kimberly-Clark
Kroger	Marriott	McDonnell Douglas	Melville
Merck	Motorola	Nordstrom	Norton
Nucor	Pfizer	Philip Morris	Pitney Bowes
Procter & Gamble	R.J. Reynolds	Rubbermaid	Scott Paper
Silo	Sony	Telcdyne	Texas Instruments
Upjohn	Walgreens	Wal-Mart	Walt Disney
Warner-Lambert	Wells Fargo	Westinghouse	Zenith

## КРИТЕРИЙ 1: КАНДИДАТЫ НА ТО, ЧТОБЫ В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ СТАТЬ ВЕЛИКОЙ КОМПАНИЕЙ

Компания удовлетворяет требованиям к кандидату, если выполняется *одно из* следующих условий — а, б или в:

- а) Они выбраны в качестве компаний, обладающих видением, в книге «Построенных навечно» или компаний, превратившихся из хороших в великие, в книге «От хорошего к великому».
- б) Они выбраны как компании-аналоги в «Построенных навечно» или «От хорошего к великому» и в какой-то из периодов их корпоративной истории кумулятивная доходность их акций в течение пятнадцати лет в три и более раз превышала рыночную. Обратите внимание на то, что наш исследовательский метод включает изучение компаний в те периоды их истории, когда они удовлетворяют определенным критериям результативности. Компании могут показывать высокие результаты в течение одной эпохи и прийти в упадок позднее (что стало предметом этого исследования), точно так же они могут продемонстрировать результаты ниже среднего в течение одной эпохи, а позднее совершить скачок к исключительной результативности (предмет книги «От хорошего к великому»).

Исключение 1: если кандидат удовлетворяет критерию б только в последние двенадцать месяцев перед его продажей, он подлежит исключению, так как

доходность его акций может быть искусственно завышена из-за слухов о поглощении.

Исключение 2: если кандидат в течение пятнадцати лет показывал доходность, в три и более раза превышающую рыночную, лишь в результате пикового выброса, а не устойчивого развития, он подлежит исключению. Тест на пиковый выброс в течение любого 15-летнего периода делается так: 1) рассчитывается величина превышения кумулятивной доходности акций рыночной доходности в течение всего 15-летнего цикла, в котором компания обогнала рынок в три и более раза; 2) рассчитывается величина превышения кумулятивной доходности акций рыночной доходности в течение первых десяти лет с начала 15-летнего цикла и 3) если отношение результата 2 к результату 1 меньше или равно 0,2, тогда рост в этом цикле признается пиковым выбросом. Тест на пиковый выброс иллюстрирует следующая таблица:

	Пример 1	Пример 2
<b>Начало 15-летнего периода, в котором доходность акций превысила рыночную в 3 и более раз</b>	Превышение рыночной доходности в 1,0 раза	Превышение рыночной доходности в 1,0 раза
<b>Через 10 лет</b>	В 1,25 раза	В 1,75 раза
<b>Через 15 лет</b>	В 4,0 раза	В 3,1 раза
<b>Результат 1</b>	25%	75%
<b>Результат 2</b>	300%	210%
<b>Отношение результата 2 к результату 1</b>	0,08	0,36
<b>Вывод</b>	Пиковый выброс	Не пиковый выброс

Исключение 3: если в течение 15-летнего периода превышения рыночной доходности более чем в три раза кандидат показал больше лет с отрицательной доходностью, чем с положительной, он подлежит исключению.

в) В отношении тех компаний-аналогов, по которым у нас нет данных CRSP о доходности их акций за тот период в прошлом, когда они могли быть великими, мы ограничиваемся убедительными свидетельствами того, что они действительно достигли значительных успехов. Эти свидетельства должны относиться к следующим категориям:

- финансовые результаты, которые говорят о том, что компания является одним из крупнейших и самых успешных игроков своей отрасли;
- подтверждения того, что компания имела серьезное влияние на развитие отрасли в годы своего величия;
- подтверждения того, что компания показывала отличные результаты и имела серьезное влияние на отрасль по меньшей мере в течение двух десятилетий.

Исключенные компании: Chase Manhattan, Columbia Pictures, Great Western, Howard Johnson, Kenwood, Norton, Silo, R.J. Reynolds, Upjohn.



## КРИТЕРИЙ 2: КАНДИДАТЫ НА УПАДОК — ОТ ВЕЛИКОГО К ПОСРЕДСТВЕННОМУ И НИЖЕ

Берутся компании, которые удовлетворяют критерию 1. Из них требованиям к кандидату отвечают те, для которых верно какое-либо из следующих условий:

- а) Они выбраны в качестве компаний, обладающих видением, в «Построенных навечно» или компаний, превратившихся из хороших в великие, в «От хорошего к великому», и за время с 1995 по 2005 г. прошли «точку перегиба», перейдя к движению вниз. В данном случае под «точкой перегиба» мы подразумеваем кумулятивную доходность акций меньше или равную 0,8 от средней рыночной доходности в интервале с 1 января 1995 г. по 1 января 2005 г.
- б) Они выбраны как компании-аналоги в «Построенных навечно» или «От хорошего к великому» и показали кумулятивную доходность акций меньше или равную 0,8 от средней рыночной доходности в течение 10-летнего периода (или до момента, когда были куплены или стали банкротами, если упадок длился более десяти лет) и при этом впоследствии не смогли восстановить доходность акций, превышающую рыночную в три и более раз в течение 15-летнего периода.

Исключенные компании: 3М, Abbott Labs, American Express, Boeing, Chrysler, Citicorp, Colgate, Fannie Mae, Ford, GE, Gillette, Harris, IBM, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Kroger, Marriott, Nordstrom, Pfizer, Philip Morris, Pitney Bowes, Procter & Gamble, Texas Instruments, Walgreens, Wal-Mart, Warner-Lambert и Wells Fargo.

### КРИТЕРИЙ 3: ПРОЧИЕ ИСКЛЮЧЕНИЯ

*Исключение вследствие влияния отрасли:* если возникает серьезный вопрос: «Не связано ли поведение результатов компании в первую очередь с влиянием отрасли?», такая компания подлежит исключению.

*Исключение вследствие влияния основателя:* если единственный период подъема приходится на правление основателя компании и если в течение года после ухода этого человека началось непрерывное падение, такая компания подлежит исключению.

*Исключение вследствие срока давности:* если период великих результатов компании закончился до 1950 г. и данных для тщательного изучения ее взлета и падения недостаточно, такая компания подлежит исключению.

*Исключение вследствие хронического упадка:* если компания в течение нескольких десятков лет перед периодом взлета постоянно пребывала в состоянии упадка, так что возникают сомнения в том, что до падения ее можно было считать великой, такая компания подлежит исключению.

Исключенные компании: Bethlehem Steel, Bristol-Myers Squibb, Burroughs, Eckerd, GM, Hasbro, McDonnell Douglas, Melville, Nucor, Sony, Teledyne, Walt Disney и Westinghouse.

## ФИНАЛЬНАЯ СОВОКУПНОСТЬ — СЛУЧАИ УПАДКА

Компания	Интервал исследования упадка, годы	Полный интервал времени, годы
A&P	1950–1970	1859–1998
Addressograph	1960–1980	1896–1998
Ames	1980–1990	1958–2002
Bank of America	1970–1980	1904–1998
Circuit City	1990–2000	1949–2008
HP	1990–2000	1937–2008
Merck	1990–2000	1891–2008
Motorola	1990–2000	1927–2008
Rubbermaid	1980–1990	1920–1998
Scott Paper	1960–1990	1879–1995
Zenith	1960–1980	1923–2000

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: КРИТЕРИИ ОТБОРА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ-АНАЛОГОВ

Краеугольным камнем нашей исследовательской методологии является изучение контраста между очень успешными и менее успешными организациями. В данном анализе мы применили эту контрастную методологию для поиска успешных компаний и сравнения их с компаниями, оказавшимися в упадке. Каждая успешная компания-аналог достигла или сохранила исключительные результаты в то время, когда соответствующая павшая компания прошла свою точку перегиба вниз. В шести случаях уже имелись успешные компании-аналоги, выбранные по результатам предыдущих исследований (у A&P, Addressograph,

Ames, Bank of America, Scott Paper и Zenith). К остальным мы применили следующий процесс отбора и оценки.

Мы определили набор потенциальных кандидатов в успешные компании-аналоги, основываясь на других компаниях, которые занимались тем же или схожим бизнесом в год выбора аналога\*. Чтобы определить кандидатов в успешные компании-аналоги, мы использовали коды SIC (Стандартной промышленной классификации США), отчеты финансовых аналитиков, отчеты компаний Hoover и Moody's, рейтинги журнала Fortune и статьи в прессе. А затем создали схему количественной оценки, основанную на следующих шести критериях.

**КРИТЕРИЙ БИЗНЕСА:** кандидат в успешные компании-аналоги и компания, переживающая упадок, в год выбора аналога занимались одинаковым бизнесом. В каждом случае мы разрабатывали объективный механизм оценки того, насколько перекрываются их виды деятельности, что позволило нам оценить каждого кандидата по шкале от 1 до 4.

**КРИТЕРИЙ РАЗМЕРА:** кандидат в успешные компании-аналоги и компания, переживающая упадок, в год выбора аналога были сравнимого размера.

---

\* Годом выбора аналога для Circuit City, HP, Merck и Motorola был 1995 г., для Rubbermaid – 1992 г. *Прим. авт.*

*Оценка 4:* если соотношение их выручки находится между 0,80 и 1,25.

*Оценка 3:* если соотношение выручки находится между 0,60 и 0,80 или между 1,25 и 1,67.

*Оценка 2:* если соотношение выручки находится между 0,40 и 0,60 или между 1,67 и 2,50.

*Оценка 1:* если соотношение выручки меньше 0,40 или больше 2,50.

**КРИТЕРИЙ ВОЗРАСТА:** кандидат в успешные компании-аналоги и компания, переживающая упадок, в год выбора аналога были сравнимого возраста.

*Оценка 4:* если и компания, переживающая упадок, и кандидат в успешные компании-аналоги были основаны до 1950 г. или соотношение возраста находится между 0,90 и 1,11.

*Оценка 3:* если соотношение возраста находится между 0,75 и 0,90 или между 1,11 и 1,33.

*Оценка 2:* если соотношение возраста находится между 0,50 и 0,75 или между 1,33 и 2,00.

*Оценка 1:* если соотношение возраста меньше 0,50 или больше 2,00.

**КРИТЕРИЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:** кандидат в успешные компании-аналоги и компания, переживающая упадок, имели сравнимую доходность акций в течение десяти лет, предшествующих году выбора аналога.

*Оценка 4:* если разница между кумулятивной доходностью акций от 0 до 10%.

*Оценка 3:* если разница между кумулятивной доходностью акций от 10 до 25%.

*Оценка 2:* если разница между кумулятивной доходностью акций от 25 до 50%.

*Оценка 1:* если разница между кумулятивной доходностью акций выше или равна 50%.

**РАСХОЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:** кандидат в успешные компании-аналоги стабильно превосходит компанию, находящуюся в упадке, по доходности в течение десяти лет после года выбора аналога.

*Оценка 4:* если соотношение кумулятивной доходности акций кандидата в успешные компании и компании, переживающей упадок, выше 3,0.

*Оценка 3:* если соотношение кумулятивной доходности акций кандидата в успешные компании и компании, переживающей упадок, между 2,0 и 3,0.

*Оценка 2:* если соотношение кумулятивной доходности акций кандидата в успешные компании и компании, переживающей упадок, между 1,5 и 2,0.

*Оценка 1:* если соотношение кумулятивной доходности акций кандидата в успешные компании и компании, переживающей упадок, между 1,0 и 1,5.

*Автоматическое исключение компании:* если соотношение кумулятивной доходности акций кандидата в успешные компании и компании, переживающей упадок, ниже 1,0.

**ТЕСТ НА ВЕЛИЧИЕ:** кандидат в успешные компании-аналоги показывал выдающиеся результаты в течение десяти лет с года выбора аналога и имел высокую корпоративную репутацию. Дает 4 балла.

*Оценка не снижается:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности выше 2,5.

*Снижение на 0,5:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности между 2,0 и 2,5.

*Снижение на 1,0:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности между 1,5 и 2,0.

*Снижение на 1,5:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности между 1,0 и 1,5.

*Снижение на 2,0:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности между 0,80 и 1,0.

*Автоматическое исключение компании:* если соотношение кумулятивной доходности акций и рыночной доходности ниже 0,80.

Если отраслевой ранг компании в списке Fortune «Самые достойные восхищения компаний» в год выбора аналога плюс десять лет равен:

- 1 — оценка не снижается;
- 2 или 3 — снижение на 0,5;
- 4 и ниже — снижение на 1,0.



*Оценка кандидатов в успешные компании-аналоги Circuit City*

Best Buy	18,5
Wal-Mart	14,0
Radio Shack	11,0

*Оценка кандидатов в успешные компании-аналоги HP*

IBM	15,5*
Texas Instruments	15,5
Dell	13,5
Apple	11,0
Intel	10,5
Sun Microsystems	9,5

\* IBM победила по критерию бизнеса.

*Оценка кандидатов в успешные компании-аналоги Merck*

Johnson & Johnson	19,0
Pfizer	17,0
Abbott Labs	16,0
Eli Lilly	16,0
Wyeth Schering-Plough	14,0

*Оценка кандидатов в успешные компании-аналоги Motorola:*

Texas Instruments	17,5
IBM	15,0
GE	14,5
Intel	14,5
Harris	14,0
Applied Materials	11,0
Cisco	11,0
Emerson	10,5

Мы смогли уверенно определить успешную компанию-аналог для всех компаний, переживающих упадок, кроме Rubbermaid. В случае с ней мы начинали с 26 вариантов. После исключения компаний за недостаточное пересечение видов деятельности, потерю независимости во время проведения исследования, недостаточную доступность данных о результативности из-за того, что акции компании не торгуются на открытом рынке, или плохой результативности мы обнаружили, что ни один из кандидатов не удовлетворяет критерию надежного успешного аналога. Окончательный перечень успешных компаний-аналогов приведен ниже. Интересно отметить, что успешный аналог для одной из компаний (Motorola по контрасту с Zenith в 1970-х гг.) пришел в упадок в 1990-е гг. Вечный успех никто не гарантирует!

Компания, переживающая упадок	Успешный аналог
A&P	Kroger
Addressograph	Pitney Bowes
Ames	Wal-Mart
Bank of America	Wells Fargo
Circuit City	Best Buy
HP	IBM
Merck	Johnson & Johnson
Motorola	Texas Instruments
Rubbermaid	Не определен
Scott Paper	Kimberly-Clark
Zenith	Motorola

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3: FANNIE MAE И ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС 2008 ГОДА

Мы включили Fannie Mae в книгу «От хорошего к великому» из-за невероятного скачка ее результативности в начале 1980-х гг., когда компанией управлял Дэвид Максвелл. Под руководством Максвелла Fannie Mae из бюрократической организации «под крылом» государства превратилась в мощную компанию, ориентированную на рынок капитала и демонстрирующую кумулятивную доходность акций, которая значительно превышала рыночную. Тридцатилетние рамки кумулятивной доходности акций, которые мы использовали в качестве основы для отбора Fannie Mae для книги «От хорошего к великому», охватывали период с 1969 по 1999 г., и наше исследование фокусировалось именно на тех годах.

К сожалению, Fannie Mae образца 2000-х гг. стала примером прямой противоположности: от великого к хорошему и далее почти до полной гибели. Как я уже говорил, мы не включили Fannie Mae в основной текст «Как гибнут великие» по той простой причине, что когда в 2005 г. отбирали компании, переживающие упадок, Fannie Mae (и другие финансовые компании из нашей базы данных) еще не испытывали кризис, так что не подходили для этого исследования. Вместо того чтобы в последний момент включать Fannie Mae в книгу из-за того, что она оказалась в новостях, я решил дать короткий комментарий в этом приложении.

Размышляя о крушении Fannie Mae и других финансовых учреждений в 2008 г., я не могу выбросить из головы сцену из фильма «Титаник». В этом эпизоде Джозеф Исмей, директор пароходной компании White Star Line, которой принадлежал «Титаник», узнав о надвигающейся гибели огромного судна, говорит: «Но этот корабль не может утонуть». «Он сделан из железа, сэр, — отвечает ему конструктор Томас Эндрюс, спроектировавший «Титаник», — так что, уверяю вас, может».

Когда лопнул пузырь на рынке недвижимости, руководители крупных финансовых институтов тоже не могли поверить в пугающую реальность, в которой оказались. Изучая собранные нами материалы о падении Fannie Mae, мы нашли очень мало свидетельств того, что руководители компании всерьез рассматривали возможность провала. Но в сентябре 2008 г. Fannie Mae перешла под контроль государства, что

с юридической точки зрения аналогично банкротству<sup>171</sup>. К 31 октября акции Fannie Mae, стоившие за год до этого \$57, практически обнулились, упав на 98%, до 93 *центов* за акцию<sup>172</sup>.

Как явствует из публикации в газете New York Times, CEO Fannie Mae позднее выступил в защиту компании, отметив, что «почти никто не ожидал случившегося. Несправедливо обвинять нас в том, что мы не предсказали немыслимое»<sup>173</sup>. И действительно, неприятности, вызванные лопнувшим пузырем на рынке недвижимости и субпремиальных закладных 2008 г., больно ударили почти по всем крупным финансовым институтам, включая Freddie Mac, брата-близнеца Fannie Mae, и такие организации, как Citigroup. Придя в конце ноября 2008 г. на шоу Чарли Роуза, CEO Citigroup Викрам Пандит привел тот же самый аргумент. «Сколько раз вы видели, чтобы первоклассные облигации падали до нуля?» — задал он риторический вопрос, добавив, что модели, используемые в риск-менеджменте, просто не принимают в расчет сценарии, которые тогда реализовались. И продолжил: «Я не уверен, что хоть кто-то... *хоть кто-то...* выполнял стресс-тестирование тех условий, в которых мы живем сейчас»<sup>174</sup>.

Так, может, Fannie Mae просто стала жертвой катастрофы отраслевого масштаба, может, ее крушение никак не было связано с ее управлением? Нет, мы все же обнаружили в 2000-х гг. свидетельства первых трех стадий упадка Fannie Mae (стадия 1: высокомерие, порожденное успехом; стадия 2: неконтролируемое стремление к большему; стадия 3: отрицание риска и опасности), ведущие к кризису 2008 года.

Возглавляя Fannie Mae в 1980-е гг., Максвелл культивировал этику сознательной умеренности. Однако к началу 2000-х гг. компания стала известна своей заносчивостью, вызванной как ее чрезвычайной успешностью, так и чувством миссионерской праведности вследствие особой роли Fannie Mae в воплощении американской мечты о владении собственным домом<sup>175</sup>. Fannie Mae давно гордилась тем, что была рациональной организацией, особенно с точки зрения управления рисками, но также на нее сильно давило стремление к росту — и сотрудников внутри компании, и с Уолл-стрит, — подкрепленное политическим прессингом: требовалось помочь обзавестись жильем все большему количеству семей с низкими доходами<sup>176</sup>. В годовом отчете Fannie Mae за 2001 г. говорилось, что компания встала на путь удвоения операционной прибыли на акцию в течение пятилетнего срока, заканчивающихся в 2003 г., что означало рост в 15% годовых (в сравнении с 7–10% роста рынка закладных на жилье в то время)<sup>177</sup>. Fannie Mae достигла своей цели, казалось бы, двигаясь в сторону дальнейшего роста и еще большего успеха, а затем попала в эпицентр бухгалтерской бури<sup>178</sup>.

В сентябре 2004 г. Управление по федеральному надзору за жилищным сектором США (OFHEO) выпустило доклад, в котором обвинило Fannie Mae в нарушении общепринятых принципов бухгалтерского учета с целью минимизировать волатильность прибыли<sup>179</sup>. Fannie Mae в итоге удалось разрешить этот кризис, но высокой ценой. Цитата из годового отчета 2006 г.:

«Мы пришли к всеобъемлющим договоренностям об урегулировании открытых вопросов специального расследования OFHEO и связанного с ним расследования SEC [Комиссии по ценным бумагам и биржам]. В рамках урегулирования с OFHEO мы согласились на выпуск Управлением соответствующего судебного приказа. Заключая эти договоренности, мы не признаем и не отрицаем каких-либо правонарушений, продекларированных или подразумеваемых результатов или иных оснований для выпуска судебного приказа. Мы также согласились выплатить \$400 млн в качестве гражданско-правовой санкции, из которых \$50 млн подлежат уплате Казначейству США, а \$350 млн — SEC для распределения между некоторыми акционерами в соответствии с положением “Справедливое возмещение инвесторам”» закона Сарбейнса–Оксли\* 2002 г.»<sup>180</sup>

Но более болезненным, чем финансовые санкции, было то, что, оказавшись втянутой в расследование, Fannie Mae потеряла обороты.

Израненный ипотечный гигант, оправившись от бухгалтерского разбирательства, обнаружил растущий пузырь на рынке недвижимости и агрессивную конкуренцию со стороны таких

---

\* Закон Сарбейнса–Оксли был принят в США 30 июля 2002 г. Он изменил состав и порядок представления отчетности компаниями — эмитентами ценных бумаг, усилил контроль за отчетностью и деятельностью компаний со стороны акционеров, общественности (в лице аудиторов) и государства (в лице главного контролирующего органа — Комиссии по ценным бумагам и биржам). *Прим. ред.*

компаний, как Countryside, Lehman Brothers, Bear Stearns и тому подобных<sup>181</sup>. И он стал развивать направление субпремиальных ипотечных кредитов, хотя и не так активно, как остальные<sup>182</sup>. Как заявил один из руководителей Fannie Mae в интервью New York Times: «Все понимали, что мы покупаем ссуды, от которых раньше отказывались, что мы получаем слишком низкое вознаграждение. Но у нас был мандат — оставаться адекватными ситуации и обслуживать заемщиков с низкими доходами. Именно это мы и делали»<sup>183</sup>. Когда пузырь на рынке недвижимости лопнул, Fannie Mae объявила об убытках в размере \$2,2 млрд в первом и \$2,3 млрд — во втором квартале. Чтобы предотвратить коллапс всей финансовой системы США, американское правительство законсервировало Fannie Mae и Freddie Mac с целью реструктурировать их к 2010 году.<sup>184</sup>

Вот несколько наблюдений и уроков:

- Финансовые институты ведут себя на стадиях 3, 4 и 5 несколько необычно. Из-за высокого значения кредитного рычага, который часто характерен для таких организаций, к потенциально катастрофическим последствиям могут привести даже относительно небольшие убытки. Финансовые компании, угодившие в нисходящую спираль все более возрастающих рисков, могут со стадии 3 скатиться сразу к стадии 5, поскольку они часто идут ко дну настолько быстро, что у них остается слишком мало времени на попытки спастись.



- Компании, уже оказавшиеся на одной из стадий упадка, чрезвычайно уязвимы перед турбулентностью. Если бы финансовая буря 2008 г. не разразилась вовсе или не была столь жестокой, возможно, Fannie Mae смогла бы самостоятельно преодолеть упадок и восстановить свое величие. В сентябрьской катастрофе 2008 г. она потеряла такую возможность.
- Меня поражает то, что стадии упадка — высокомерие, порожденное успехом; неконтролируемое стремление к большему; отрицание риска и опасности; попытки спастись (спаси нас, государство!) и, наконец, капитуляция перед кризисом или гибелью — характерны не только для отдельных компаний, но, возможно, и для целых отраслей, таких как финансовые услуги или американская автопромышленность. Но, несмотря на это, стоит заметить, что бизнесы не должны становиться заложниками своих отраслей. Не все финансовые компании опрокинулись во время кризиса 2008 г. — а некоторые в самый разгар суматохи даже воспользовались возможностью вырваться вперед в результате ослабления конкурентов.
- И, наконец, есть один провокационный урок: остерегайтесь высокомерия, которое может возникнуть на волне миссионерского запала. В ходе исследования мы с Джерри Поррасом выяснили, что долгое время остающиеся великими компании привержены набору вневременных

ключевых ценностей и преследуют более высокую цель, нежели простое зарабатывание денег. Но здесь есть риск, с которым тоже нужно справиться: почти религиозное чувство наличия ценностей и цели («Мы — хорошие люди»), возможно, способно сделать компанию более уязвимой на первых трех стадиях. Миссионерское рвение Fannie Mae исполнить заветную мечту как можно большего количества американцев, желающих владеть своим домом, отчасти внесло вклад в ее заносчивость, стремление к росту и даже готовность идти на повышенный риск. Когда люди начинают путать благородство причин с добродетельностью и мудростью своих действий — «Мы хорошие люди, руководствуемся благородными причинами, и поэтому все наши решения добродетельны и мудры», — они, похоже, чаще сбиваются с пути. Плохие решения, принятые с хорошими намерениями, все же остаются плохими решениями.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4А: СВИДЕТЕЛЬСТВА — ГИПОТЕЗА О САМОУСПОКОЕННОСТИ НЕ ПОДТВЕРЖДАЕТСЯ

Примечание: этот раздел призван показать, что великие компании могут стать жертвами упадка, даже будучи вовлеченными в энергичную и амбициозную деятельность. Тем самым опровергается гипотеза о том, что все великие компании пришли в упадок потому, что стали слишком самоуспокоенными. На самом деле видно, что десять из одиннадцати великих компаний из нашего исследования столкнулись с упадком несмотря на то, что демонстрировали энергию, прямо противоположную самоуспокоенности.

**Addressograph, стадия 2: 1956–1971**

- Хорошо зная об угрозе со стороны Хегох, компания слилась с Charles Bruning Co. с целью повысить свою конкурентоспособность. Запустила Bruning 3000, но продукт оказался неудачным<sup>185</sup>.
- Разработала дупликатор + копир (AMCD-1), однако этот продукт так и не появился на рынке, потому что не обладал возможностью двусторонней печати; были проблемы с организацией производства и высокая внутренняя конкуренция с другими товарами компании.
- Запустила антикризисную программу по разработке новых продуктов, за три года создав двадцать три новинки<sup>186</sup>.

**Ames, стадия 2: 1982–1988**

- Росла за счет серии крупных поглощений.
- Двигалась агрессивно, смещая фокус с малонаселенных на городские территории<sup>187</sup>.
- Запустила экспериментальные проекты по созданию магазинов канцелярских принадлежностей, универсальных магазинов и магазинов для тех, кто увлекается различными ремеслами.
- Приобрела сеть магазинов Zauge с намерением более чем в два раза увеличить размеры бизнеса.
- За пять лет, с 1983 по 1988 г., в пять раз увеличила объем выручки<sup>188</sup>.

**Bank of America, стадия 2: 1970–1979**

- Сделал мощный рывок на международную арену. В 1960-е гг. количество его отделений за рубежом выросло с 20 до более 90, затем с 1971 по 1977 г. более чем в три раза нарастил объем активов иностранных отделений и дочерних банков. Децентрализовал полномочия по кредитованию иностранных заемщиков, с тем чтобы способствовать более быстрому росту предпринимательства в их странах<sup>189</sup>.

- Ориентировался на действия. Руководитель банка Олден Клаузен заявил: «Ключевым словом для нас должно быть "действие"... Пусть наши ошибки будут вызваны нашими *решениями*, а не нерешительностью, которая сама по себе — худшая из ошибок»<sup>190</sup>.
- Создал венчурную компанию для высокорискованного прямого инвестирования в небольшие технологические компании<sup>191</sup>.
- Удвоил объем активов за период с 1970 по 1974 г., а затем снова почти удвоил их в 1974–1979 гг.<sup>192</sup>
- Трансформировал изобретенную им BankAmericard в получившую повсеместное распространение карту Visa<sup>193</sup>.
- В конце 1970-х гг. значительно увеличил операции по выдаче ипотечных кредитов с фиксированными ставками, кредитов сельскохозяйственным и строительным компаниям, а также государствам в Латинской Америке и Африке с высоким страновым риском<sup>194</sup>.

### **Circuit City, стадия 2: 1992–1997**

- Сделала серьезную ставку на рост. В 1996 г. заявила о том, что к 2000 г. намерена увеличить выручку более чем в два раза — до \$15 млрд. Ожидала рост количества супермаркетов Circuit City к 2000 г. до 800, с 1997 г. это означало рост на 80%<sup>195</sup>.
- За пятилетний период, с 1992 по 1997 г., увеличила выручку в 2,7 раза (с \$2,8 млрд до \$7,7 млрд), в среднем на 22% в год.
- Обещала создать CarMax — достойный восхищения новый бизнес. К 1997 г. выручка от проекта выросла с 0 до \$510 млн. В 1997 г. выпустила акций на \$412 млн с целью финансировать рост и нарастить количество магазинов CarMax до 80 к 2002 г.<sup>196</sup>
- Начала разрабатывать DivX, новую технологию домашнего видео, которая позволила бы создать систему просмотра фильмов, похожую на прокат дисков без ограничений срока их возврата<sup>197</sup>.

**НР, стадия 2: 1992–1997 гг.**

- За пять лет, с 1992 по 1997 г., увеличила выручку в 2,6 раза (с \$16,4 млрд до \$42,9 млрд), что привело к ускорению темпов роста по сравнению с 25-летним периодом 1966–1991 гг.<sup>198</sup>
- Ускорила разработку новых продуктов. К 1993 г. 70% заказов на поставку приходилось на продукты, выведенные на рынок за последние два года, по сравнению с 30% за десять лет до этого<sup>199</sup>.
- В 1996 г. удостоилась звания «Компания, показавшая наилучшие результаты» в Америке по версии Forbes, обойдя GE, Johnson & Johnson и Intel. Статья называлась так: «Наивысшие корпоративные результаты 1995 г.: бойскауты разбушевались»<sup>200</sup>.
- CEO Лео Платт объявил войну самоуспокоенности и настроил НР на инновации. «Боязнь самоуспокоенности будит меня по ночам, — сказал он. — Нужно исходить из того, что по какой бы причине вы ни стали успешными в прошлом, это не поможет вам в будущем». Платт верил, что лучшей защитой является постоянное саморазрушение и обновление. «Это противоречит человеческой природе, но вам приходится убивать свой бизнес, хотя он все еще работает, — говорил он. — Моя работа заключается в создании атмосферы, поощряющей здоровую паранойю»<sup>201</sup>.
- Господствовала в отрасли принтеров и грубо, подобно Intel, обходилась с конкурентами: выпускала следующее поколение улучшенных продуктов, когда конкуренты только-только выпустили аналоги нынешней продукции, губила соперников жестоким ценообразованием, а потом повторяла цикл, причем быстро. Применила эту модель к персональным компьютерам и за четыре года поднялась с 11-го на 3-е место<sup>202</sup>.
- Сделала серьезный шаг в сферу электронной коммерции, купив Verifone<sup>203</sup>. Применила концепцию «информационной полезности» к легкому соединению устройств между собой и перешла к цифровой фотографии<sup>204</sup>.

**Merck, стадия 2: 1993–1995**

- В 1993 г. приобрела за \$6 млрд компанию Medco Containment Services, Inc. (основываясь на выручке в \$9,7 млрд). Medco была куплена для того, чтобы получить контроль над дистрибуцией в условиях, неблагоприятных с точки зрения получения высокой прибыли<sup>205</sup>.
- Установила цель бизнеса номер 1 — войти в число наиболее быстрорастущих компаний. Планировала достичь ее за счет инвестирования в фундаментальные исследования и разработки лекарств, способных совершить прорыв, раскрытия всего потенциала профессиональной фармацевтической помощи и сохранения прибыльности основного фармацевтического бизнеса<sup>2067</sup>.
- Поддерживала научное превосходство, с тем чтобы патентовать больше новых препаратов, чем любая другая фармацевтическая компания<sup>207</sup>.
- Провела значительные институциональные изменения с целью развития продуктов и рынков, создав «глобальные команды бизнес-стратегии», каждая из которых фокусировалась на каких-то ключевых заболеваниях<sup>208</sup>.

**Motorola, стадия 2: 1990–1995**

- Стремилась каждые пять лет удваивать размер бизнеса<sup>209</sup>. С 1990 по 1995 г. выручка выросла с \$11 млрд до \$27 млрд.
- Ориентировалась исключительно на новейшие тренды: беспроводные сети, сотовую связь, электронику и глобализацию, дальновидно инвестируя в Китай (к 1996 г. имела крупнейшую долю на рынке Китая среди всех американских компаний)<sup>210</sup>.
- Приступила к полноценному развитию проекта спутниковой связи Iridium (в 1991 г. выделила его в отдельную компанию)<sup>211</sup>.
- Сделала крупную ставку на микропроцессор PowerPC (в содружестве с IBM и Apple), чтобы бросить вызов Intel<sup>212</sup>.

- Демонстрировала высокий уровень инноваций, увеличив количество патентов с 613 в 1991 г. до 1016 в 1995 г.<sup>213</sup>
- Получила известность как «компания, которой нравится опережать в инновациях саму себя»<sup>214</sup>.
- Стала пионером системы управления качеством «Шесть сигм», одной из первых сократив количество дефектов в своей продукции до 3,4 на миллион изделий<sup>215</sup>.
- Поощряла агрессивный «культ конфликта», чтобы гарантировать победу лучших технологий и рыночных идей<sup>216</sup>.

#### **Rubbermaid, стадия 2: 1990–1993**

- За 1980–1993 гг. увеличила выручку более чем в шесть, а прибыль — почти в пятнадцать раз, причем прибыль росла сорок кварталов подряд<sup>217</sup>.
- Создала «машину инноваций». К 1991 г. более 30% выручки получала за счет продуктов, выведенных на рынок за предыдущие пять лет<sup>218</sup>. В 1992 г. в среднем выводила на рынок по одному новому продукту ежедневно, 365 дней в году<sup>219</sup>.
- В начале 1990-х гг. поставила цель каждые 12–18 месяцев захватывать один новый сегмент рынка<sup>220</sup>.
- Культивировала мощный настрой на рост и самообновление. «Нам нужно постоянно создавать себя заново»<sup>221</sup>. «Наша главная цель роста — каждые пять лет удваивать выручку, прибыль и прибыль на акцию»<sup>222</sup>.

#### **Scott Paper, стадия 2: 1962–1970**

- Приняла формальную программу диверсификации для подпитки роста. Купила производителя бумаги для полиграфии, компанию — производителя продукции с пластиковым покрытием и компанию, которая выпускала обучающие наборы для средних школ. Создала



подразделение, специализирующееся на одноразовых товарах, в том числе таких инновационных, как одноразовая бумажная одежда и мантии для выпускников. Сделала рывок в сегмент мебели для пляжного отдыха, бассейнов и патио<sup>223</sup>.

- Приняла модель управления брендами, когда бренд-менеджеры отвечали за прибыль, исследования и разработки, производство, рекламу и выручку по своим брендам, — серьезное изменение подхода, применявшегося прежде.
- В то же время в начале 1960-х гг. не реагировала агрессивно на угрозу со стороны P&G (некоторые свидетельства говорят о том, что компания обладала «аристократической» культурой, которой не доставало «боевого» духа)<sup>224</sup>.

### **Zenith, стадия 2: 1966–1974**

- К 1950 г. реализовала замысел стать в США производителем номер 1 на рынке черно-белых телевизоров<sup>225</sup>.
- К 1972 г. реализовала замысел стать в США производителем номер 1 цветных телевизоров, обойдя RCA<sup>226</sup>.
- Сделала крупную ставку на дальновидную идею платного ТВ. Не преуспела в этом в основном потому, что почти на два десятилетия опередила время<sup>227</sup>.
- В 1970–1973 гг. инвестировала в значительное расширение производственных мощностей, построив новые заводы на Тайване, в Гонконге, вдоль мексиканской границы и во многих других местах<sup>228</sup>.
- Вкладывала большие средства в создание автоматизированных производств в США, поставив на этот способ конкурировать в жестких глобальных экономических условиях<sup>229</sup>.
- Создала себе репутацию убежденного приверженца новых технологий: как только новый подход был проверен, агрессивно внедряла его<sup>230</sup>.

**Примеры, подтверждающие серьезную  
самоуспокоенность A&P, стадия 2: 1958–1963**

- Стала известна как «скит отшельников», заслужив репутацию компании, которая стремится к самоизоляции и сопротивляется любым переменам. В компании получил распространение рефрен: «Вы не можете оспорить сотни лет успеха»<sup>231</sup>.
- 40% акций учредителя принадлежали страховому фонду Hartford, требовавшему выплаты высоких дивидендов. В 1958–1962 гг. рекордные прибыли привели к рекордным дивидендам, в качестве таковых распределялось более 90% прибыли<sup>232</sup>.
- Меньше, чем другие компании, инвестировала в новые магазины. В 1962 г., «имея 33% оборота и 36% общего количества магазинов, потратила на капитальные вложения только 18% от общего объема инвестиций, сделанных десятью крупнейшими розничными сетями»<sup>233</sup>.
- Позволяла магазинам приходить в упадок. Сохраняла приверженность устаревшему формату торговых точек, в то время как конкуренты начали инвестировать в более крупные форматы магазинов, в итоге превратившиеся в супермаркеты<sup>234</sup>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4Б: СВИДЕТЕЛЬСТВА — ПОПЫТКИ СПАСТИСЬ

### **A&P**

Упадок в начале 1970-х гг., развязывание отраслевой ценовой войны — которая, по словам одного из конкурентов компании, «имела разрушительный эффект и ввергла отрасль в хаос», — перевод более четырех тысяч магазинов A&P в новый формат WEQ («источник экономии») и торговля по ценам ниже себестоимости с целью отвоевать долю рынка<sup>235</sup>. Компания наняла харизматичного CEO, который должен был стать ее спасителем. Сделала ставку на новый дивизион универсальных «семейных магазинов», продававших все — от телевизоров до хлеба, молока и пива. Запустила новые рекламные и имиджевые кампании. После короткого возврата к прибыльности снова последовала череда убытков, еще сильнее ухудшивших баланс. Новые попытки спастись, в том числе за счет инвестиций одной немецкой компании и следующего CEO, также привлеченного со стороны<sup>236</sup>.

### **Addressograph**

В начале 1970-х гг. пережила серьезное снижение прибыли вследствие запуска неудачных продуктов и соблазнилась новым CEO из Honeywell, который получил крупный бонус за подписание контракта, а также пакет акций, но не справился с задачей преодоления спада. Тогда акционеры обратились к другому харизматичному пришельцу, вергнувшему компанию в травматическую перестройку. Компания возложила надежды на стратегию спасителя и бросок в сторону «офисов будущего». (По словам одного из руководителей Addressograph, сказанным всего несколько лет спустя, эта стратегия была «огромным скачком из того места, где [Addressograph] была в середине 1970-х гг., где-то на пятнадцать лет вперед. Скачок прошел не так, как планировалось»<sup>237</sup>).

### **Ames**

После поглощения Zaуге инициировала процедуру банкротства. Для спасения компании новый CEO привел команду настоящих бойцов. Однако из процедуры банкротства компания вышла уже с другим руководителем, написавшим в своем первом годовом отчете: «До и во время применения главы 11\* Ames пробовала различные торговые и маркетинговые стратегии, которые могли озадачить многих ее постоянных

\* Имеется в виду глава 11 Свода законов США о банкротстве. Когда компания не может обслуживать свой долг или платить своим кредиторам, она подает в федеральный суд по банкротствам заявление о защите от кредиторов в соответствии либо с главой 11, либо с главой 7. При применении главы 7 компания приостанавливает операции, доверенное лицо распределяет активы компании, а выручку от продажи распределяет среди кредиторов. Согласно главе 11, должник в большинстве случаев продолжает самостоятельно контролировать бизнес, но под надзором и юрисдикцией суда. *Прим. ред.*

покупателей». По прошествии двух лет был приглашен еще один новый CEO, который начал «фундаментальную перестройку компании» и снова изменил стратегию, на этот раз в пользу «гибких методов закупки и микромаркетинга», сместив акцент с модели «низкие цены каждый день» на широкий ассортимент и новые яркие программы под лозунгами вроде «55 золотых товаров» или «Выгода измеряется мешками». В 1998 г. Ames приступила к поглощению Hills Department Stores, мгновенно удвоившись в размере. Ликвидирована менее чем через четыре года<sup>238</sup>.

### **Bank of America**

В середине 1980-х гг. начались видимые проблемы. Компания широко использовала внешних консультантов, направивших почти 2000 работников на сеансы «корпоративной групповой психотерапии», как называл их Fortune. Banker Magazine сообщил, что «масштабная программа... включает в себя полный пересмотр философии, тактики, стратегии и региональных приоритетов компании». Запущена программа новых технологий стоимостью \$5 млрд, чтобы не отстать от эры информации. Впервые за пятьдесят лет были снижены дивиденды. Тогдашний CEO ушел в отставку, и совет директоров призвал спасать компанию бывшего руководителя, который позднее пригласил других экс-менеджеров Wells Fargo, чтобы те помогли ему изменить ситуацию<sup>239</sup>.

### **Circuit City**

Столкнувшись со снижением выручки в 2002 г., изменила логотип и запустила новую программу под лозунгом «Мы — с вами», сопроводив все это масштабной рекламной кампанией. В начале 2003 г. сделала резкий шаг в сторону отказа от комиссионной торговли, уволила более 3000 опытных высокооплачиваемых продавцов и заменила их менее опытными низкооплачиваемыми сотрудниками на почасовой ставке. Заменила «торговых советников» на «продуктовых специалистов». Понесла убытки в 2003 и 2004 гг. В 2004 г. запустила новую кампанию

ребрендинга под слоганом «Как раз то, что мне нужно», а в 2006 г. — еще один новый дублирующий бренд Firedog. Пригласила руководителя из числа бывших работников Best Buy, который стал президентом компании в 2005 г. и CEO в 2006 г. Чтобы хоть что-то досталось акционерам, в 2008 г. рассматривалась возможность продажи компании, но предложение Blockbuster было отозвано<sup>240</sup>.

### **HP**

В конце 1980-х гг. вследствие технологического пузыря начала отставать от конкурентов и демонстрировать результаты ниже, чем ожидали игроки с Уолл-стрит. CEO ушел в отставку, на его место совет директоров пригласил нового, харизматичного, хорошо известного на рынке лидера. Была запущена радикальная культурная и стратегическая перестройка с ориентацией на Интернет. Затем в 2001 г. компания сделала предложение о покупке Compaq Computer по цене примерно \$24 млрд, предваряя его драматическими заявлениями: «лучший и самый быстрый способ увеличить стоимость...», «одним ударом мы значительно улучшим...», «позволяет нам быстро решить...», «мы сразу удвоимся в размере...», «единственный стратегический шаг...», «позволит HP ускорить...», «изменит всю нашу отрасль...» и так далее. Прибыль непредсказуемо колебалась. В начале 2005 г. совет директоров уволил CEO и нашел ему замену вне компании<sup>241</sup>.

### **Merck**

Не дошла до стадии 4.

### **Motorola**

После начала видимого упадка в конце 1990-х гг. сделала ставку на мощь беспроводных широкополосных сетей и Интернета — прямо в разгар бума телекоммуникационных и интернет-компаний. Позднее призналась, что, как и остальные, неудачно включилась в него. Поставила целью переориентироваться с компьютерного «железа» на «софт».

Совершила \$17-миллиардное поглощение компании General Instruments. Предприняла радикальные культурные и стратегические изменения — «в компании все было модифицировано или полностью изменено». Сделала ставку на новую программу Intelligence Everywhere. Начала изучать возможность перехода в отрасль биотехнологий. За четыре года направление беспроводного доступа выросло в три раза. В конце 2003 г. в компанию пришел CEO-спаситель, покинувший ее меньше чем через четыре года<sup>242</sup>.

### **Rubbermaid**

В четвертом квартале 1995 г., немногим позже получения титула «Самая достойная восхищения компания США», сообщила об убытках. Объявила о первой крупной реструктуризации, отказавшись почти от шести тысяч вариантов продуктов, закрыв девять заводов и сократив 1170 рабочих мест<sup>243</sup>. Одновременно с этим совершила одно из крупнейших поглощений в своей истории. Объявила о продаже своего бизнеса по производству товаров для офиса, развернув на 180 градусов концепцию, принятую всего несколько лет назад. Сделала радикальную маркетинговую ставку на Интернет как на «средство возрождения», однако прибыли снова упали, вызвав вторую серьезную реструктуризацию. Запустила новую крупнейшую в своей истории маркетинговую кампанию. Пересмотрела мотивирующие выплаты, более тесно привязав их к котировкам акций. Сделала еще одно масштабное приобретение, увеличив европейскую выручку в четыре раза. В 1998 г. потеряла независимость, став частью Newell Corporation<sup>244</sup>.

### **Scott Paper**

В период с 1981 по 1988 г. были проведены радикальные изменения, революционная трансформация, цель которой — вывести компанию из ступора. Введена более универсальная система мотивации. Временно были отстранены от работы сотни менеджеров с целью стимулировать их мыслить по-новому и позволить компании «динамически

переродиться»<sup>245</sup>. Для выбора направления развития пригласили стратегических консультантов<sup>246</sup>. Первые результаты выглядели неплохо, но затем прибыль упала. Компания вступила в порочный круг реструктуризации: в 1990 г. расходы на нее составили \$167 млн, в 1991 г. — \$249 млн, в начале 1994 г. — еще почти \$490 млн, в общей сложности — около \$1 млрд<sup>247</sup>. Для исправления ситуации был нанят новый CEO, который сократил число работников, снизил издержки и продал компанию главному конкуренту — Kimberly-Clark.

### **Zenith**

В 1977 г. впервые за десять лет понесла убытки. CEO ушел в отставку. Компания металась между несколькими возможностями одновременно. «Если у нас и был план, то это стрелять по всему, что движется», — сказал один из руководителей Zenith. За три года переключилась на выпуск видеомаягнитофонов, видеодисков, телефонов, объединенных в сети с телевизорами, систем домашнего видеонаблюдения, декодеров кабельного ТВ и персональных компьютеров (за счет приобретения компьютерной компании Heath). Чтобы финансировать все эти шаги, удвоила соотношение заемного и собственного капитала<sup>248</sup>.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 5: КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ НА КЛЮЧЕВЫХ ПОЗИЦИЯХ БЫЛИ ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ?

Хотя у разных компаний могут быть разные требования к правильным сотрудникам на тех или иных ключевых позициях, в ходе исследования нам удалось выявить следующие общие характеристики:

1. **ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ РАЗДЕЛЯЮТ КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ.** Великие компании выстраивают корпоративную культуру, схожую с культом, в рамках которой те, кто не разделяет ценности данной организации, оказываются окруженными антителами, которые выталкивают их, словно вирус. Нас часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы сотрудники разделяли наши ценности?» Ответ: никак. Вы просто нанимаете тех, кто уже

предрасположен принять ваши ключевые ценности, и держитесь за них.

2. **ПРАВИЛЬНЫМИ СОТРУДНИКАМИ НЕ НУЖНО ЖЕСТКО УПРАВЛЯТЬ.** Когда вы почувствуете, что нужно кем-то жестко управлять, это означает, что вы, скорее всего, взяли на работу не того человека. Если у вас правильные сотрудники, вам не нужно тратить много времени на их «мотивацию» или «управление» ими. Они сами помешаны на продуктивности, самомотивации и самодисциплине, маниакально стремясь делать максимум возможного, поскольку это просто заложено в их генах.
3. **ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ ПОНИМАЮТ, ЧТО У НИХ ЕСТЬ НЕ «РАБОТА», А «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ».** Они чувствуют разницу между списком задач и тем, за что отвечают. Правильные сотрудники могут закончить фразу «Я единственный, кто несет ответственность за...»
4. **ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ ВЫПОЛНЯЮТ СВОИ ОБЕЩАНИЯ.** В культуре ответственности эти люди считают обещания священными — они делают то, что говорят, и никогда не жалуются. Это также означает то, что они с огромной ответственностью относятся к тому, что обещают сделать, чтобы никогда не пообещать больше, чем могут.

5. **ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ С УВЛЕЧЕНИЕМ ОТНОСЯТСЯ К КОМПАНИИ И К ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Ничего великого без увлечения не рождается, а правильные люди просто излучают энергию.
6. **ПРАВИЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ ПРОЯВЛЯЮТ ЗРЕЛОСТЬ И К МЕСТУ ИСПОЛЬЗУЮТ ПРИНЦИП «ОКНА И ЗЕРКАЛА».** Когда дела идут хорошо, правильные люди указывают в «окно», отдавая должное другим, а не себе; они выводят на авансцену тех, кто внес свой вклад в общий успех, а о себе говорят мало. Когда же все складывается не так, они не винят в неудачах и промахах обстоятельства или других людей, а указывают на «зеркало» и говорят: «Я отвечаю за это».

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6А: УПАДОК И ВОССТАНОВЛЕНИЕ IBM

## Восстановление IBM под руководством Луиса Герстнера

Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности  
(Герстнер занял пост CEO в 1993 г. и покинул его в начале 2003 г.).



Источник: ©2006 Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP). [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).

**КРАТКИЙ ОБЗОР.** IBM значительно выросла и стала одной из наиболее почитаемых и успешных компаний XX века под руководством Томаса Уотсона-ст. и Томаса Уотсона-мл., которые управляли компанией в общей сложности пятьдесят семь лет (Уотсон-ст. — в 1914–1956 гг., Уотсон-мл. — в 1956–1971 гг.). IBM заняла доминирующие позиции в области вычислений, совершив огромные прорывы за счет таких программ, как проект «IBM 360». С 1926 по 1972 г. акции компании показали доходность, превышающую рыночную более чем в семьдесят раз: инвестировав в компанию \$1000 в 1926 г., к 1972 г. можно было бы получить \$5 млн. Однако в середине 1980-х гг. у IBM начался небольшой спад, перешедший в резкое падение в начале 1990-х гг., когда компания получила первый убыток более чем за 70 лет, потеряв в 1991–1993 гг. более \$15 млрд. В 1993 г. совет директоров утвердил Герстнера в качестве СЕО. Герстнер развернул движение IBM на 180 градусов и заложил основы для того, чтобы снова сделать компанию великой<sup>249</sup>.

Ниже я описал восстановление IBM в рамках концепции «от хорошего к великому» (объяснение этой концепции дано в приложении 7).

**ЛИДЕРСТВО 5-го УРОВНЯ.** Герстнер пришел в компанию в качестве классического спасителя, был достаточно ответственным для того, чтобы принимать трудные решения (и сопротивляться решениям паническим). Не совсем понятно, был ли он лидером 5-го уровня уже в начале своего срока, но до него он точно

дорос, заметив в конце пребывания в должности, что «влюбился в IBM». Свою книгу «Кто сказал, что слоны не танцуют?» он посвятил «тысячам айбиэмщиков, которые не предали свою компанию, своих коллег и самих себя. Они — истинные герои возрождения IBM». В конце срока он явно ставил компанию превыше всего, превыше себя<sup>250</sup>.

**СНАЧАЛА «КТО», ЗАТЕМ «ЧТО».** Вначале Герстнер сосредоточился на перестройке своей команды, называя «приоритетом номер один в те первые несколько недель» расстановку правильных сотрудников на ключевые посты. Он перенастроил систему компенсации так, чтобы не потерять никого из них. Он поменял команду вокруг себя, позвав людей, которым мог доверять — новый руководитель направления связи, новый глава маркетинга, новый финансовый директор, новый главный управляющий дивизиона персональных компьютеров, — и удалил тех, кто не разделял его стремления не терять времени даром или не справлялся со своими обязанностями<sup>251</sup>.

**НЕ ОТРИЦАТЬ НЕПРИЯТНЫЕ ФАКТЫ.** Герстнер верил, что умение оценивать неприятные факты — где IBM не справляется, где IBM не достигает отличных результатов, почему IBM теряет долю рынка, почему оказалась раздутой структура затрат IBM, что *на самом деле* думают потребители IBM, почему конкуренты перестали воспринимать IBM всерьез и так далее, — как бы трудно это ни было, предшествует выработке нового видения. «Если в июле 1993 г. последнее, что нужно было IBM, — это

видение, то предпоследнее, в чем она нуждалась, это чтобы я [Герстнер] встал и сказал, что в целом компания все делает правильно». Герстнер и члены его команды встречались с потребителями, чтобы получить объективные отзывы, снова превращая IBM в сфокусированную вовне, клиентоориентированную компанию. Они не отрицали тот факт, что IBM «выдоила» бизнес универсальных ЭВМ, удерживая цены на высоком уровне и теряя долю рынка (в течение следующих семи лет команда Герстнера резко опустила цену одной единицы вычислительной мощности универсальной ЭВМ на 96%). Они не отрицали тот факт, что для выживания IBM придется сократить издержки на \$7 млрд. Они не отрицали тот факт, что OS/2 потерпела фиаско и победу одержала Windows. Они не отрицали тот факт, что IBM столкнулась с конкуренцией гораздо более опасной, чем когда бы то ни было в своей истории<sup>252</sup>.

**«СТРАТЕГИЯ ЕЖА».** Краеугольным камнем эволюции IBM стала одна центральная идея: в основу вселенной IBM должна быть положена страстная одержимость потребителем. Затем этот сдвиг привел к ключевому прозрению — потребители отчаянно нуждались в ком-то, кто мог бы объединить отдельные компоненты информационных технологий, индивидуально подогнанных для решения их конкретных задач, в единый пакет, и эта потребность определила технологические изменения и ускорение перехода к сетевым вычислениям. Здесь становится понятна суть разработанной IBM «стратегии ежа»: компания

могла стать лучшей в мире по оказанию услуг интеграции различных технологий. Бессмысленно было полагать, что потребители будут покупать все эти сложные, трудные в интеграции, принадлежащие разным разработчикам технологии и выступать в роли генеральных подрядчиков<sup>253</sup>.

**КУЛЬТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Герстнер олицетворял принцип превращения культуры бюрократии в культуру ответственности, в которой люди обладают полной свободой в рамках строгих стандартов продуктивности, ценностей и подотчетности. «Уважение к человеку не имеет ничего общего... с культурой наделяния правом, когда человеку ничего не нужно делать для того, чтобы *заслужить* уважение, — он считает, что имеет право на солидное вознаграждение и пожизненную занятость просто потому, что был принят на работу». Он заложил основу из восьми принципов эффективности IBM, и сколько-нибудь ответственный пост в компании мог занимать лишь тот руководитель, который был способен обеспечить результаты, согласующиеся с этой основой. Команда Герстнера сфокусировалась на «концепции ежа», отмечая, что «значительная доля нашего успеха приходится на все те сделки, которые мы не *заключили*»<sup>254</sup>.

**МАХОВИК, А НЕ ПОРОЧНЫЙ КРУГ.** Герстнер отказался от реагирования постфактум и не жалел времени на тщательный анализ проблем компании. Несмотря на общее мнение аналитиков, прессы и других специалистов, что IBM должна быть разделена на части, он решил сохранить ее в виде единого целого. Герстнер



отказался от деятельности, которая не вписывалась в «концепцию ежа»: остановил проект операционной системы OS/2 и разработку прикладных программ и продал дивизион «Федеральные системы». Он мало контактировал со СМИ, не позволяя пустой похвальбе опережать результаты, и был приверженцем ответственной практики меньше обещать и больше делать. Также Герстнер выступил против крупных приобретений, которые не укладывались в стратегию или не обещали значительной прибыли. Когда набрала обороты концепция IBM по интеграции услуг, команда Герстнера сосредоточилась на росте Интернета и переключилась на сетевые вычисления для запуска электронных услуг IBM<sup>255</sup>.

**ЛУЧШЕ ПРИОБРЕСТИ ЧАСЫ, ЧЕМ ПОСТОЯННО СПРАШИВАТЬ, КОТОРЫЙ ЧАС.**

Герстнер писал: «Во время работы в IBM я понял, что культура — это не один из аспектов игры, это *и есть* игра». Для реанимации идеи о том, что руководители несут ответственность за создание стоимости, а не просто наделены правом увеличивать свое благосостояние, их перестали награждать опционами на акции, если только они не покупали такое же количество акций IBM на свои собственные деньги. Герстнер сформировал группу высших руководителей, в нее входило не более 300 человек. Это не было постоянным назначением: ежегодно состав группы пересматривался Герстнером на основе результатов каждого ее участника, к 2002 г. в группе высших руководителей остался всего 71 человек из первоначальных 300.

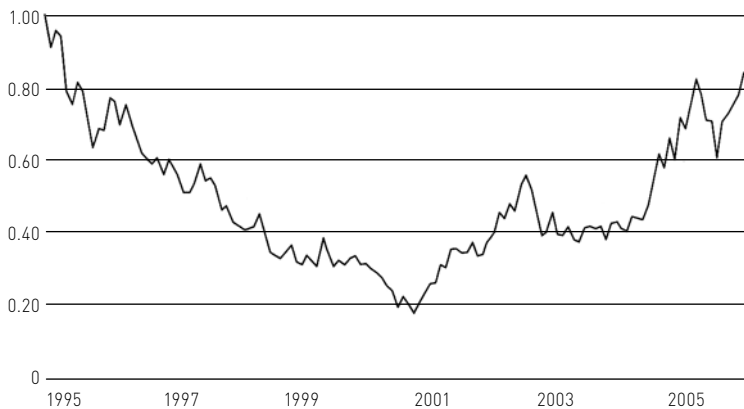
Герстнер тщательно планировал передачу власти следующему CEO<sup>256</sup>.

**СОХРАНЯЯ ЯДРО КОМПАНИИ, СТИМУЛИРОВАТЬ ПРОГРЕСС.** Герстнер снял противоречия между ключевыми ценностями и операционной деятельностью. Он отказался от устаревших традиций и глупых правил, одновременно с этим постоянно наполняя новой энергией ключевые ценности IBM и испытывая почти параноидальную страсть к совершенству и успеху — «Вы же из IBM, черт побери!» Он установил дерзкую цель: построить крупнейшее и наиболее влиятельное в мире предприятие по оказанию услуг в области информационных технологий, сделав главную ставку на догадку о том, что на смену распределенным вычислениям придут вычисления сетевые, и запустив интернет-бизнес в 1990-х и начале 2000-х гг., ставший для компании аналогом «лунного проекта» NASA. Команда Герстнера перестроила почти все бизнес-процессы, сэкономив в 1993–2002 гг. за счет повышения эффективности более \$14 млрд<sup>257</sup>.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6Б: УПАДОК И ВОССТАНОВЛЕНИЕ NUCOR

## Восстановление Nucor под руководством Дэниела Димикко

Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности  
(Димикко стал CEO в 2000 г.)



Источник: ©2006 Центр исследований цен активов Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP).  
[www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).

**КРАТКИЙ ОБЗОР.** Nucor — один из самых замечательных примеров перехода от хорошего к великому за последние пятьдесят лет. Столкнувшись в 1965 г. с приближением банкротства, совет директоров передал компанию в руки Кена Айверсона. Под руководством Айверсона Nucor построила свой первый металлургический завод, поскольку не смогла найти надежного поставщика. В Nucor поняли, что могут делать сталь лучше и дешевле других, и построили еще несколько мини-заводов. В итоге Nucor обошла по прибыли все остальные металлургические компании из списка Fortune 1000. В 1975–1990 гг. акции компании показали доходность в пять раз выше, чем в среднем по рынку. Краеугольным камнем успеха компании стало сочетание ее ориентированной на результаты культуры с передовой технологией изготовления стали, что позволяло стабильно снижать затраты на тонну конечной продукции. В середине 1990-х гг., на излете карьеры Айверсона, начался период турбулентности в руководстве компанией, и Nucor залихорадило. После шумного заседания совета директоров в 1996 г. Айверсон был уволен, а всего через три года, уже в 1999 г., ушел и его преемник. В 2000 г. на пост CEO был назначен давно работавший в компании Дэниел Димикко, и Nucor возобновила свой рост: ее акции вновь стали опережать рынок, а компания вступила в самый прибыльный в своей истории период<sup>258</sup>.

Ниже я описал восстановление Nucor в рамках концепции «от хорошего к великому» (объяснение этой концепции дано в приложении 7).

**ЛИДЕРСТВО 5-го УРОВНЯ.** Димикко был давно предан Nucor и ее культуре, придя в компанию в 1982 г., то есть за 18 лет до назначения на пост СЕО<sup>259</sup>. Он поддерживал эгалитарную, бесклассовую культуру Nucor; летал обычными авиалиниями; был одинаково доступен для любых сотрудников; выпивая последнюю чашку кофе, он сам включал кофеварку и делал на всех новую порцию напитка; управлял компанией из лишенной каких-либо признаков роскоши штаб-квартиры, расположенной в скучном приземистом офисном здании. Димикко неустанно поощрял корпоративную культуру, в которой менеджмент служит работникам, а не наоборот<sup>260</sup>. Он отдавал должное другим и не выпячивал свою роль. Несмотря на неурядицы с руководством, возникшие в конце эры Айверсона, Димикко всегда подчеркивал, сколь многим он обязан предшественникам: «То, чем мы являемся сегодня, это кульминация усилий и преданности своему делу наших руководителей — в частности, Кена Айверсона и его команды»<sup>261</sup>.

**СНАЧАЛА «КТО», ЗАТЕМ «ЧТО».** Димикко продолжил традицию помещать имена всех сотрудников — а в 2007 г. их было 18 000 — на обложку годового отчета, отражая идею того, что сила Nucor в первую очередь базируется на правильных сотрудниках, которые разделяют ее корпоративную культуру. Димикко и его команда придерживались той философии, что лучше взять на работу людей с правильной трудовой этикой и личными качествами и научить их варить сталь, чем нанять тех, кто

умеет варить сталь, но лишен необходимых для Nucor рабочей этики и личных качеств. В эпоху Димикко компания начала придавать большее значение не просто отбору, а развитию правильных людей, создавая для каждого руководителя без исключения программу развития лидерских качеств, адаптированную специально под него<sup>262</sup>.

**НЕ ОТРИЦАТЬ НЕПРИЯТНЫЕ ФАКТЫ.** Димикко и его команда ясно видели растущую угрозу со стороны китайских производителей стали и уделяли большое внимание риску столкнуться с нечестными методами торговли<sup>263</sup>. Они не отрицали наличие рисков, связанных с волатильностью цен на энергоносители, и разработали стратегию хеджирования закупок природного газа<sup>264</sup>. Они применяли консервативные методы бухгалтерского учета и поддерживали устойчивые балансовые показатели, чтобы суметь пережить бури и в трудные времена воспользоваться возможностью отвоевать долю рынка у более слабых конкурентов<sup>265</sup>.

**«СТРАТЕГИЯ ЕЖА».** Деятельность Nucor строилась на простом принципе: полное посвящение себя заботе о клиентах, маниакальная приверженность культуре и развитие технологии для производства недорогой стали при постоянном увеличении прибыли на тонну конечной продукции<sup>266</sup>. При проведении необходимых стратегических изменений (см. раздел «Сохраняя ядро компании, стимулировать прогресс») Димикко с коллегами

не изменяли этой центральной идее. Димикко неизменно сосредоточивался лишь на тех избранных областях, где Nucor могла добиться звания «лучшая в мире» и исключительных экономических результатов, и отказывался от видов деятельности, которые не проходили этот тест, таких как производство подшипников и железоуглеродистых сплавов<sup>267</sup>.

**КУЛЬТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Димикко вселил новую энергию в мощную культуру производства Nucor. Вместо того чтобы фокусироваться на ранге и статусе работника, в компании делали акцент на эффективности: члены тех команд, которые достигали целей по производительности или превосходили их без снижения уровня безопасности или качества, получали дополнительную компенсацию, иногда вдвое превышавшую их почасовую ставку. Премии были основаны на результатах команды и подразделения, что заставляло всех работников чувствовать полную ответственность за общую производительность, а не только за свой участок. Если команда производила бракованную партию стали, все ее члены лишались премии, а если эта партия доходила до потребителя, они могли потерять в три раза большую сумму. Вся система была разработана с тем, чтобы внедрить в сознание идею: никто в Nucor не получает зарплату просто за то, что «имеет работу», — каждый работник нес ответственность за свой вклад в достижение двойной цели — производить высококачественную сталь с низкими издержками и проявлять заботу о клиентах<sup>268</sup>.

**МАХОВИК, А НЕ ПОРОЧНЫЙ КРУГ.** Димикко упорно противостоял судорожным попыткам спастись и попаданию в порочный круг хронической непоследовательности. Он понимал, насколько важно вести себя последовательно, постепенно раскручивать инерционный маховик бизнеса. В письме акционерам, написанном во время ослабления конъюнктуры из-за бурных событий 2001 г. и трудных вызовов, с которыми столкнулась сталелитейная отрасль, говорилось: «В прошлом году в своем письме вам я писал то же самое и думаю, что это же напишу через год. Что бы ни происходило в отрасли и в мире вокруг нас, мы не должны упускать из виду нашу главную цель». А в 2003 г., после особенно турбулентного периода в истории сталелитейной отрасли, заявил: «Какие бы потрясения ни происходили в экономике, Nucor останется верной принципам, которые провели нас почти через четыре десятилетия непрерывного прибыльного роста»<sup>269</sup>.

**ЛУЧШЕ ПРИОБРЕСТИ ЧАСЫ, ЧЕМ ПОСТОЯННО СПРАШИВАТЬ, КОТОРЫЙ ЧАС.**

Главным свидетельством в пользу системы, используемой в Nucor, является то, что компания пережила бурный период в конце тридцатилетнего правления ее руководящего гения Кена Айверсона. Димикко пообещал вселить новую энергию в корпоративную культуру и организацию Nucor, чтобы устойчивое восстановление компании не зависело лишь от его лидерской роли.



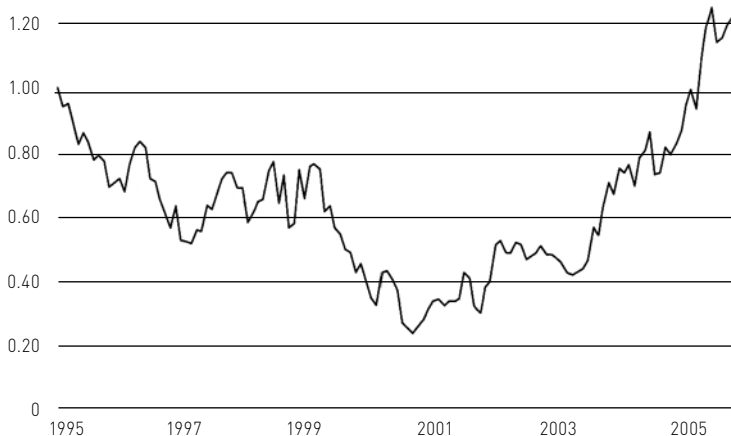
**СОХРАНЯЯ ЯДРО КОМПАНИИ, СТИМУЛИРОВАТЬ ПРОГРЕСС.** Димикко придерживался идеи постоянства ценностей и принципов, меняя при этом тактику и стратегию для бесконечной адаптации к меняющемуся миру: «Бизнес должен меняться, но при условии, что остаются неизменными ключевые принципы»<sup>270</sup>. По мнению Димикко, к ключевым механизмам обеспечения прогресса относятся повышенное внимание к заботе о клиентах, использование их запросов в качестве постоянного катализатора улучшений и создание системы внутреннего бенчмаркинга<sup>271</sup>.

Димикко изменил давнюю практику — полагаться практически исключительно на металлургические мини-заводы собственной разработки и добавил к ним приобретенные предприятия, тщательно отобранные на основе трех критериев принятия рациональных решений: не переплачивать, оставаться в бизнесе, который знаешь, и обеспечивать культурную совместимость<sup>272</sup>. Он инвестировал в новые технологии и экспериментировал с ними, в том числе в создание первого в мире завода по бесслитковой прокатке листовой углеродистой стали<sup>273</sup>.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6В: УПАДОК И ВОССТАНОВЛЕНИЕ NORDSTROM

## Восстановление Nordstrom под руководством Блейка Нордстрема

Отношение кумулятивной доходности акций к рыночной доходности  
(Нордстром стал CEO в 2000 г.)



Источник: ©2006 Центр исследований цен активов Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP),  
[www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).

**КРАТКИЙ ОБЗОР.** Известная своим исключительным качеством обслуживания клиентов, Nordstrom заработала репутацию одной из величайших розничных сетей двадцатого века. В 1990-е гг. у компании начался затяжной спад, перешедший в резкое падение в 2000 г., когда существенно снизилась выручка магазинов. В 2000–2006 гг. компанией руководил представитель четвертого поколения семьи Блейк Нордстром, и компании удалось быстро восстановить утраченные позиции. Нордстром сфокусировался на маховике основного бизнеса, который когда-то и сделал компанию великой, — на обслуживании клиентов и профессиональной организации продаж, — при этом заметно усовершенствовал вспомогательные системы, например контроль за запасами<sup>274</sup>.

Ниже я описал восстановление Nordstrom в рамках концепции «от хорошего к великому» (объяснение этой концепции дано в приложении 7).

**ЛИДЕРСТВО 5-го УРОВНЯ.** Блейк Нордстром сам отвечал на телефонные звонки — так было принято в их семье. Он восстановил структуру в виде перевернутой пирамиды, где руководители были внизу, а потребители и работающие непосредственно с ними продавцы располагались наверху. И принял на себя ответственность за проблемы компании: «Для меня и моих братьев очевидно, что [в упадке] виноваты мы — не культура, а мы персонально»<sup>275</sup>.

**СНАЧАЛА «КТО», ЗАТЕМ «ЧТО».** Перестройка в Nordstrom началась с серьезных изменений в команде руководителей — включая СЕО, исполнительного, финансового директора и президента розничной сети. Команда Нордстрема вернулась к идее принимать сотрудников на работу, основываясь на их ценностях и характере, а не навыках — «мы можем нанять хороших людей и научить их продавать, но не можем нанять продавцов и научить их быть хорошими людьми». Они вернулись к строгому правилу «правильные сотрудники на ключевых позициях». Как сказал об этом один из руководителей компании: «По мне так лучше мы время от времени будем проигрывать в судах, чем держать работников, которые не соответствуют нашим стандартам. Потому что слабый работник ослабляет тех, кто рядом с ним, и тянет их вниз»<sup>276</sup>.

**НЕ ОТРИЦАТЬ НЕПРИЯТНЫЕ ФАКТЫ.** Блейк Нордстром не отрицал тот факт, что Nordstrom начала забывать свою одержимость обслуживанием клиентов и отчаянно нуждается в обновлении базовых блоков, в частности, за счет привязки системы управления запасами к системе, объединяющей кассовые терминалы. Он вложил \$200 млн в новую систему постоянного учета запасов, чтобы Nordstrom могла одновременно сократить складские издержки и увеличить вероятность того, что продавец легко отыщет именно тот товар, который нужен покупателю<sup>277</sup>.

**«СТРАТЕГИЯ ЕЖА».** Команда Нордстрема вдохнула новую жизнь в ключевую концепцию компании, которая, возможно, была лучшей розничной сетью в мире с точки зрения отношений между продавцом и покупателем. И ее восстановление базировалось на простой, элегантной идее: нужно вернуться к построению долгосрочных связей с покупателями за счет поддержки специалистов-продавцов вспомогательными системами (особенно системой управления запасами), которые подверглись значительному усовершенствованию, и тем самым улучшить экономику бизнеса, основным показателем которой является рентабельность инвестированного капитала. Они глубоко осознали то, что экономическая прибыль определяется отношением маржи в денежном выражении к средней стоимости запасов<sup>278</sup>.

**КУЛЬТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Нордстром и его соратники восстановили изначальный подход, который когда-то сделал Nordstrom великой компанией. Он состоял из следующих шагов: сформировать увлеченную команду специалистов по продажам, установить очень высокие ожидания по результативности и качеству обслуживания клиентов и дать людям свободу принимать те решения, которые позволят обслужить покупателя наилучшим образом. Они создали свод правил Nordstrom, который, собственно, содержал всего лишь одно правило: во всех ситуациях использовать здравый смысл. «Возможно, главное наше

достижение, — писал Блейк Нордстром в годовом отчете 2003 г., — это то, что мы становимся более ответственной компанией»<sup>279</sup>.

**МАХОВИК, А НЕ ПОРОЧНЫЙ КРУГ.** Блейк Нордстром фокусировался на «небольших, но важных шагах», а не крупных кардинальных изменениях. Он не стал отрицать неудачу кампании «Открой себя заново», обошедшейся ему в \$40 млн: «[Это] была попытка сделать что-то необычное, и мы перестали осознавать, кто мы есть. Потребители явно не желали открывать себя заново и не хотели, чтобы компания занималась “самооткрытием”». В 2004 г. Блейк Нордстром заметил: «Для нашей компании успех означает не принятие новой стратегии или переход к совершенно иной бизнес-модели. Успех для нас — это продолжать делать то, что мы уже делаем хорошо, и пользоваться своими преимуществами»<sup>280</sup>.

**ЛУЧШЕ ПРИОБРЕСТИ ЧАСЫ, ЧЕМ ПОСТОЯННО СПРАШИВАТЬ, КОТОРЫЙ ЧАС.** Блейк Нордстром сосредоточился на создании культуры и вспомогательных систем поддержки, чтобы возрождение Nordstrom не было связано с деятельностью того или иного лидера. Он перестроил команду управленцев так, чтобы руководство компаний не зависело исключительно от него — если бы он подал в отставку, успешный разворот, скорее всего, продолжился бы. Когда я писал эту книгу, Блейк Нордстром оставался президентом<sup>281</sup>.

**СОХРАНЯЯ ЯДРО КОМПАНИИ, СТИМУЛИРОВАТЬ ПРОГРЕСС.** Блейк Нордстром подчеркивал вдохновляющие и проверенные временем ключевые ценности Nordstrom (обслуживание покупателей превыше всего, страсть к совершенствованию, предпринимательская этика, отличная репутация), хотя произвел серьезные изменения в системах и методах, необходимых для воплощения этих ценностей в жизнь, — новые системы, повсеместное применение передовых подходов, более рациональная тактика закупок<sup>282</sup>.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 7: СХЕМА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ» — КРАТКИЙ ОБЗОР КОНЦЕПЦИИ\*

Примечание: на сайте [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com) мы разместили некоторые инструменты, которые позволяют диагностировать и оценивать компании сквозь призму данной концепции. Их можно использовать бесплатно.

## СТАДИЯ 1: РАЦИОНАЛЬНЫЕ ЛЮДИ

**ЛИДЕРСТВО 5-го УРОВНЯ.** Лидеры 5-го уровня думают в первую очередь о деле, о компании, о работе — а не о себе — и решительно

---

\* Принципы, описанные на стадиях 1–3, взяты из книги Джима Коллинза «От хорошего к великому»; принципы, описанные на стадии 4, — из книги Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно». *Прим. ред.*



намерены во что бы то ни стало добиться успеха. Лидеры 5-го уровня демонстрируют парадоксальную смесь личной скромности и профессиональной воли.



**СНАЧАЛА «КТО», ЗАТЕМ «ЧТО».** Те, кто строит великие компании, вначале стараются убедиться, что «на борту» находятся лишь правильные сотрудники, а все неправильные остались «на берегу» и что первые займут все ключевые места *раньше*, чем будет принято решение, куда «плыть». Они всегда вначале думают «кто?» и только *потом* – «что?».

## СТАДИЯ 2: РАЦИОНАЛЬНЫЕ МЫСЛИ

**НЕ ОТРИЦАТЬ НЕПРИЯТНЫЕ ФАКТЫ — ПАРАДОКС СТОКДЭЙЛА.** Сохраняйте непоколебимую веру в то, что в итоге вы победите, как бы трудно ни было, *и в то же время* обладайте достаточной ответственностью для того, чтобы не отрицать даже самые неприятные факты вашей нынешней реальности, какими бы они ни были.

**«СТРАТЕГИЯ ЕЖА».** Величие достигается благодаря серии удачных решений, согласующихся с простой согласованной концепцией — «стратегией ежа». Это операционная модель, которая отражает понимание трех пересекающихся кругов: что вы можете стать лучшими в мире в области, которой страстно увлечены и которая наилучшим образом питает ваш экономический или ресурсный двигатель.

## СТАДИЯ 3: РАЦИОНАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

**КУЛЬТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Рациональные люди, использующие рациональное мышление и предпринимающие рациональные действия — свободно, но в границах ответственности, — вот краеугольный камень культуры, которая создает величие. Люди не «имеют работу» — они *принимаят ответственность*.

**МАХОВИК.** Нет какого-то одного все определяющего действия, одной великой программы, убийственной инновации, исключительного удачного прорыва, таинственного момента. Скорее, процесс напоминает бесконечное раскручивание огромного тяжелого маховика, поворот за поворотом, создавая инерцию для прорыва и дальнейшего движения.

## СТАДИЯ 4: ПОСТРОЕНИЕ ВЕЛИКОГО НАВЕЧНО

**ЛУЧШЕ ПРИОБРЕСТИ ЧАСЫ, ЧЕМ ПОСТОЯННО СПРАШИВАТЬ, КОТОРЫЙ ЧАС.**

Воистину великие компании процветают при многих поколениях лидеров, что прямо противоположно построению вокруг одного-единственного великого лидера, великой идеи или конкретной программы. Лидеры в великих компаниях создают каталитические механизмы для стимулирования прогресса

и не очень стараются завоевать репутацию харизматических личностей для того, чтобы делать дело; в действительности многие умеют обходиться без харизмы.

**СОХРАНЯЯ ЯДРО КОМПАНИИ, СТИМУЛИРОВАТЬ ПРОГРЕСС.** Устойчиво великие компании характеризуются фундаментальным качеством. С одной стороны, у них есть набор вневременных ключевых ценностей и основная причина существования, которые остаются неизменными в течение длительных периодов. С другой стороны, им присуще неустанное стремление к изменениям и прогрессу — непреодолимый творческий зуд, который часто проявляется в выборе «БИХАГов» (Big Hairy Audacious Goals — «больших наглых волосатых целей»). Великие компании проводят четкие различия между своими ключевыми ценностями (которые никогда не меняются) и операционными стратегией и тактикой (которые непрерывно адаптируются под меняющийся мир).

# ПРИМЕЧАНИЯ

1. Joseph A. Tainter, *The Collapse of Complex Societies* (New York: Cambridge University Press, 1988), 5, 6, 8–12, 128–152.
2. Andrew Hill and John Wooden, *Be Quick – But Don't Hurry* (New York: Simon & Schuster, 2001), 191.
3. Геологическая служба США, “The Great 1906 San Francisco Earthquake,” Earthquake Hazards Program, <http://earthquake.usgs.gov/regional/nca/i906/iSapril/index.php>; A. W. Clausen, “Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront,” *Nation's Business*, январь 1971, 54.
4. Joseph H. Harper, “Observations of the San Francisco Earthquake” *The Virtual Museum of the City of San Francisco* (delivered before the Montana Society of Engineers, January 11, 1908), <http://www.sfrnuseum.org/i906/harper.html>; E. E. Schmitz, “Proclamation by the Mayor,” *The Virtual Museum of the City of San Francisco*

- (on April 18, 1906), <http://www.sfrnuseum.org/i906.2/killproc.html>;
- Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 25, 36; A. W. Clausen, "Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront," *Nation's Business*, January 1971, 54.
5. Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 32, 50, 62.
  6. "A. W. Clausen: Banking on Stability at BankAmerica," *Financial World*, March 15, 1978, 24; "BankAmerica and Citicorp: The New Banking Forces New Strategies," *BusinessWeek*, July 13, 1981, 56.
  7. David W. Ewing and Pamela M. Banks, "Listening and Responding to Employees' Concerns: An Interview with A. W. Clausen," *Harvard Business Review*, January/February 1980, 101.
  8. G. Christian Hill, "BankAmerica Posts a Record Loss of \$640 Million for Second Period," *Wall Street Journal*, July 17, 1986; Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," *Wall Street Journal*, September 17, 1986; Источник расчета доходности акций: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu); Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," *Wall Street Journal*, September 17, 1986; G. Christian Hill, "BankAmerica Cuts Quarterly Payout By 47% in Wake of 2nd-Period Loss," *Wall Street Journal*, August 6, 1985; Jonathan B. Levine, "Clausen May Be the Safe Choice, But Is He the Right One?" *BusinessWeek*, October 27, 1986, 108; Victor F. Zonana, "BankAmerica Considers Sale of Headquarters," *Wall Street Journal*, November 19, 1984; "BankAmerica Completes San Francisco Offices' Sale," *Wall*

- Street Journal, October 2, 1985; G. David Wallace and Jonathan B. Levine, "BofA Is Becoming The Incredible Shrinking Bank," *BusinessWeek*, January 27, 1986, 78; Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 219–223; "Founder's Daughter Quits BankAmerica Post," *Wall Street Journal*, March 8, 1985; G. Christian Hill and Richard B. Schnitt, "Salvage Operation: Autocrat Torn Clausen Faces Formidable Task To Save BankAmerica," *Wall Street Journal*, October 17, 1986; Robert M. Bleiberg, "What Price BankAmerica? Better Stewards (Corporate or Otherwise) Went Down on the Titanic," *Barron's*, July 21, 1986, 9.
9. Michael Kolbenschlag, "No Time For A Gentleman," *Forbes*, December 22, 1980, 33.
  10. Victor F. Zonana and Kathryn Christensen, "Budging the Giant," *Wall Street Journal*, May 20, 1982; "BankAmerica Plans to Acquire Charles Schwab," *Wall Street Journal*, November 25, 1981; Victor F. Zonana, "The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica," *Wall Street Journal*, January 20, 1983; "BankAmerica Corp.'s Takeover of Seafirst Took Effect Today," *Wall Street Journal*, July 1, 1983, 2; Victor F. Zonana, "Seafirst Holders Clear BankAmerica Bid For Largest Interstate Banking Takeover," *Wall Street Journal*, June 29, 1983; Gary Hector, "More than Mortgages Ails BankAmerica," *Fortune*, April 1, 1985, 50; "BofA's Brash Fight to Build Deposits," *BusinessWeek*, January 17, 1983, 98.
  11. Victor F. Zonana, "Budging the Giant," *Wall Street Journal*, May 20, 1982, 1; Victor F. Zonana, "Stirring Giant: BankAmerica Corp., Seeking a Turnaround, Seems to Gain Ground," *Wall Street Journal*, January 27, 1984.

12. Victor F. Zonana, "The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica," *Wall Street Journal*, January 20, 1983.
13. "BoFA's Brash Fight to Build Deposits," *BusinessWeek*, January 17, 1983, 98; G. Christian Hill and Mike Tharp, "Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief," *Wall Street Journal*, July 18, 1985; Gary Hector, "More than Mortgages Ails BankAmerica," *Fortune*, April 1, 1985, 50.
14. G. Christian Hill and Mike Tharp, "Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief," *Wall Street Journal*, July 18, 1985.
15. George E. P. Box, J. Stuart Hunter, and William G. Hunter, *Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery*, 2nd Edition (Hoboken: John Wiley, 2005), 440.
16. Jill Bettner, "Underpromise, Over perform," *Forbes*, January 30, 1984, 88; Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 165.
17. Roger O. Crockett and Peter Elstrom, "How Motorola Lost Its Way," *BusinessWeek*, May 4, 1998, 140.
18. Roger O. Crockett, "A New Company Called Motorola," *BusinessWeek*, April 17, 2000, 86; Rajiv Chandrasekaran, "Motorola's Next Page," *Washington Post*, September 29, 1996; Peter Elstrom, "Motorola Goes for the Hard Cell," *BusinessWeek*, September 23, 1996, 39; "Gartner Dataquest Says Worldwide Mobile Phone Sales in 2001 Declined for First Time in Industry's History," Gartner Press Release, March 11, 2002, [http://www.gartner.com/5\\_about/press\\_releases/2002\\_03 / pr20020311a.jsp](http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2002_03/pr20020311a.jsp); Peter Coy and Ron Stodghill, "Is Motorola a Bit Too Patient?" *BusinessWeek*, February 5, 1996, 150.



19. J. Rufus Fears, *Books That Have Made History: Books That Can Change Your Life* (Chantilly, VA: The Teaching Company Limited Partnership, 2005), audiotapes of lectures by J. Rufus Fears, Part 1, Lecture 2.
20. Motorola, Inc., “Financial Highlights,” 2001 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2002), 3; Motorola, Inc., “Financial Highlights,” 2003 Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2004), 3.
21. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).
22. Howard Rudnitsky, “Would You Buy A Used Car From This Man?” *Forbes*, October 23, 1995, 52; Tim W. Ferguson, “Sofa With Your Stereo, Sir?” *Forbes*, July 7, 1997, 46.
23. John R. Wells, “Circuit City Stores, Inc.: Strategic Dilemmas,” Harvard Business School, case study #9-706-419 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005), 7; Rob Landley, “DIVX Post Mortem,” *Motley Fool*, June 21, 1999, <http://www.fool.com/portfolios/rulemaker/1999/RuleMaker99o621.htm>.
24. “Richard L. Sharp — Circuit City Stores, Inc. — CEO Interview,” *The Wall Street Transcript*, November 2, 1995, 1.
25. Peter Spiegel, “Car Crash,” *Forbes*, May 17, 1999, 130.
26. De’Ann Weimer, “The Houdini of Consumer Electronics,” *BusinessWeek*, June 22, 1998, 83; Dorothy Leonard and Brian DeLacey, “Best Buy Co. Inc. (A): An Innovator’s Journey,” Harvard Business School, case study #9-604-043 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).

27. John R. Wells and Travis Haglock, "Best Buy Co., Inc.: Competing on the Edge," Harvard Business School, case study #9-706-417 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).
28. Best Buy Co., Inc., Fiscal 2003 Annual Report (Richfield, MN: Best Buy Co., Inc., 2003); Best Buy Co., Inc., Fiscal 2001 Annual Report (Minneapolis: Best Buy Co., Inc., 2001); John R. Wells and Travis Haglock, "Best Buy Co., Inc.: Competing on the Edge," Harvard Business School, case study #9-706-417 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007); Balaji Chakravarthy and V. Kasturi Rangan, "Best Buy," Harvard Business School, case study #9-598-016 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); Best Buy Co., Inc., 1996 Annual Report (Minneapolis: Best Buy Co., Inc., 1996); Dorothy Leonard and Brian DeLacey, "Best Buy Co. Inc. (A): An Innovator's Journey," Harvard Business School, case study #9-604-043 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Dale Kurschner, "Best Buy Harder," CRM, August 1997, 67; Best Buy Co., Inc., 1999 Annual Report (Minneapolis: Best Buy Co., Inc., 1999); Best Buy Co., Inc., 2003 Annual Report (Richfield, MN: Best Buy Co., Inc., 2003); Best Buy Co., Inc., 2006 Annual Report (Richfield, MN: Best Buy Co., Inc., 2006).
29. Расчеты основаны на полученных в 1997 и 2006 гг. доходах компаний Best Buy и Circuit City путем сложения половины увеличения выручки Best Buy с 1997 по 2006 г. с выручкой Circuit City за 2006 г.
30. Balaji Chakravarthy and V. Kasturi Rangan, "Best Buy," Harvard Business School, case study #9-598-016 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997).

31. "Pinching 500 Billion Pennies," *Fortune*, March 1963, 105.
32. William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 78–81.
33. William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 78; Eleanor Johnson Tracy, "How A&P Got Creamed," *Fortune*, January 1973, 103.
34. Peter Z. Grossman, "A&P: Should You Invest Along with the Germans?" *Financial World*, February 15, 1979, 16.
35. Ames Department Stores Inc., "Letter to Shareholders," 1987 Annual Report to Stockholders (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1988).
36. Elizabeth Rourke (updated by David E. Salarnie), "Ames Department Stores, Inc." *International Directory of Company Histories* 30 (New York: St. James Press, 2000), 54.
37. William Mehlman, "Ames Strikes Discounting Gold in Exurban America," *The Insiders' Chronicle* 6, no. 46 (November 16, 1981): 1; Peter Hisey, "Herb Gilrnan: The Concept Is So Simple," *Discount Store News* 27, no. 11 (May 23, 1988): 49; "Ames: Small-Town Discount Giant Trading Up, Not Away From Roots," *Chain Store Age*, February 1982, 25; Jeff Malester, "Ames Aims at Growth by Changing Image," *Retailing Home Furnishings* 57 (August 22, 1983): 6; Al Heller, "Gilrnan's Informality Spurs Creativity, Growth at Ames," *Discount Store News* 24 (August 19, 1985): 1.
38. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. Авторские права защищены. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).

39. Elizabeth Rourke (updated by David E. Salarnie), "Ames Department Stores, Inc.," International Directory of Company Histories 30 (New York: St. Jarnes Press, 2000), 54; Wal-Mart Stores, Inc., "History Timeline," Wal-Mart: History, <http://walmartstores.com/AboutUs/297.aspx>.
40. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. Авторские права защищены. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).
41. Из личных бесед с автором.
42. Steven Jacober, "Ames Redefines Itself at \$2 Billion," Discount Merchandiser, August 1988, 22; Peter Hisey, "Herb Gilrnan: 'The Concept Is So Simple,'" Discount Store News 27, no. 11 (TVIay 23, 1988): 49.
43. Ames Department Stores, Inc., "Letter to Shareholders," 1988 Annual Report to Stockholders (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1989); Eric N. Berg, "Ames's Rocky Retailing Marriage," New York Times, April 11, 1990.
44. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. Авторские права защищены. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).
45. Mike Duff, "Discount Veteran Ames to Liquidate After 44 Years," DSN Retailing Today 41, no. 16 (August 26, 2002): 1.
46. Ames Department Stores, Inc., "Letter to Shareholders," 1988 Annual Report to Stockholders (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1989); Joseph Pereira, "Digesting Zayre Gives Ames Heartburn," Wall Street Journalf December 28, 1989; Eric N. Berg, "Ames's Rocky Retailing Marriage," New York Times, April 11, 1990; Pete Hisey, "What Went Wrong at Ames?" Discount Store News 29, no. 9 (May 7, 1990): 1.

47. Motorola, Inc., 1995 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 1996).
48. John Simons, "Will R&D Make Merck Hot Again?" *Fortune*, July 8, 2002, 89.
49. "HP Files 5,000 Patent Applications Worldwide in 2001," HP Press Release (Palo Alto: Hewlett-Packard Company), February 8, 2002.
50. Alan Farnham, "America's Most Admired Company," *Fortune*, February 7, 1994, 50; Marshall Loeb, "How To Grow A New Product Every Day," *Fortune*, November 14, 1994, 269.
51. "Where Do They Get All Those Ideas?" *Machine Design*, January 26, 1995, 40; Lornet Turnbull, "Ohio-Based Rubbermaid Inc. Heeds Findings from Consumer Focus Groups," *Akron Beacon Journal*, February 18, 1996.
52. Wolfgang R. Schnitt, "A Growth Strategy," *Executive Excellence*, August 1994, 17; Tricia Welsh, "Best and Worst Corporate Reputations," *Fortune*, February 7, 1994, 58; Alan Farnham, "America's Most Admired Company," *Fortune*, February 7, 1994, 50; Marshall Loeb, "How To Grow A New Product Every Day," *Fortune*, November 14, 1994, 269; Lornet Turnbull, "Ohio-Based Rubbermaid Inc. Heeds Findings from Consumer Focus Groups," *Akron Beacon Journal*, February 18, 1996.
53. Lee Smith, "Rubbermaid Goes Thump," *Fortune*, October 2, 1995, 90; Geoffrey Colvin, "From the Most Admired to Just Acquired: How Rubbermaid Managed to Fail," *Fortune*, November 23, 1998, 32.
54. Glen Gamboa, "Rubbermaid Corp. Is Proposing a Nice, Neat Solution," *Akron Beacon Journal*, October 22, 1998; Glen Gamboa, "Rubbermaid Seeks Boost Through 'Solutions' Marketing," *Akron Beacon Journal*, July 28, 1997; Raju Narisetti, "Rubbermaid's Plan to Buy Graco Is

- Eclipsed by Poor Profit Forecast,” Wall Street Journal, September 5, 1996; “Rubbermaid Completes Acquisition,” Discount Store News 35, no. 21 (November 4, 1996): 43; Claudia H. Deutsch, “A Giant Awakens, To Yawns: Is Rubbermaid Reacting Too Late?” New York Times, December 22, 1996; Matt Murray, “Rubbermaid Tries to Regain Lost Stature,” Wall Street Journal, December 6, 1995; Susan Sowa, “Restructuring May Salvage Rubbermaid,” Rubber & Plastics News 25, no. 10 (December 18, 1995): 7; Lornet Turnbull, “Ohio-Based Rubbermaid Inc. Heeds Findings from Consumer Focus Groups,” Akron Beacon Journal, February 18, 1996.
55. Geoffrey Colvin, “From the Most Admired to Just Acquired: How Rubbermaid Managed to Fail,” Fortune, November 23, 1998, 32; Glenn Gamboa, “Rubbermaid Corp. Is Proposing a Nice, Neat Solution,” Akron Beacon Journal, August 6, 1997; “Buy Merges Rubbermaid’s Products, Newell’s Management,” Akron Beacon Journal, October 22, 1998; Claudia H. Deutsch, “Newell Buying Rubbermaid in \$5.8 Billion Deal,” New York Times, October 22, 1998.
56. Arny Barrett and Larry Armstrong, “Merck Takes Some Growth Pills,” BusinessWeek, October 12, 1998, 78; Gardiner Harris, “Cold Turkey: How Merck Intends to Ride Out a Wave of Patent Expirations,” Wall Street Journal, February 9, 2000.
57. Clark Gilbert and Ratna G. Sarkar, “Merck: Conflict and Change,” Harvard Business School, case study #9-805-079 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).
58. Amy Barrett and Larry Armstrong, “Merck Takes Some Growth Pills,” BusinessWeek, October 12, 1998, 78.
59. Merck & Co., Inc., Merck 1998 Annual Report (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 1999), 3.

60. Merck & Co., Inc., Merck 1999 Annual Report (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 2000); John Simons and David Stipp, "Will Merck Survive Vioxx?" *Fortune*, November 1, 2004, 90.
61. Eduardo Ortiz, "Market Withdrawal of Vioxx: Is It Time to Rethink the Use of COX-2 Inhibitors?" *Journal of Managed Care Pharmacy* 10, no. 6 (November/December 2004): 551–554; Claire Bombardier, Loren Laine, Alise Reicin, et al. for the VIGOR Study Group, "Comparison of Upper Gastrointestinal Toxicity of Rofecoxib and Naproxen in Patients With Rheumatoid Arthritis," *New England Journal of Medicine* 343, no. 21 (November 23, 2000): 1520–1528, <http://content.nejm.org/cgi/content/full/343/21/1520>.
62. Peter S. Kirn and Alise S. Reicin, "Rofecoxib, Merck and the FDA," *New England Journal of Medicine* 351, no. 27 (December 30, 2004): 2875–2878; John Simons and David Stipp, "Will Merck Survive Vioxx?" *Fortune*, November 1, 2004, 90.
63. Merck & Co., Inc., Annual Report 2002 (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 2003); Merck & Co., Inc., Annual Report 2004 (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 2005); Susan Dentzer, "Drug Failure," *Online NewsHour*, November 18, 2004, [http://www.pbs.org/newshour/bb/health/july-dec04/vioxx\\_n-i8.html](http://www.pbs.org/newshour/bb/health/july-dec04/vioxx_n-i8.html).
64. Eric J. Topol, "Failing the Public Health – Rofecoxib, Merck, and the FDA," *New England Journal of Medicine* 351, no. 17 (October 21, 2004): 1701–1709; Debabrata Mukherjee, Steven E. Nissen, and Eric J. Topol, "Risk of Cardiovascular Events Associated with Selective COX-2 Inhibitors," *Journal of the American Medical Association* 286, no. 8 (August 22, 2001): 954–959; Daniel H. Solomon, Sebastian Schneeweiss, Robert J. Glynn, et al., "Relationship Between Selective Cyclooxygenase-2 Inhibitors and Acute Myocardial Infarction in Older

- Adults,” *Circulation* 109 (April 19, 2004): 2068–2073, <http://circ.ahajournals.org/cgi/content/full/109/17/2068>.
65. Peter S. Kim and Alise S. Reicin, “Rofecoxib, Merck and the FDA,” *New England Journal of Medicine* 351, no. 27 (December 30, 2004): 2875–2878.
  66. Merck & Co., Inc., *Annual Report 2004* (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 2005), 21.
  67. Brooke A. Masters and Marc Kaufman, “Painful Withdrawal for Makers of Vioxx,” *Washington Post*, October 18, 2004.
  68. Christopher Rowland, “CEO Defends Merck on Vioxx: Confirmation of Woes Came ‘Out of Blue,’” *Boston Globe*, October 9, 2004, [http://www.boston.com/business/articles/2GQ4/1o/Q9/ceo\\_defends\\_merck\\_on\\_vioxx](http://www.boston.com/business/articles/2GQ4/1o/Q9/ceo_defends_merck_on_vioxx); Merck & Co., Inc. “Company Statements,” VIOXX® (rofecoxib) Information Center, [http://www.merck.com/newsroom/vioxx/archive.html#company\\_statements](http://www.merck.com/newsroom/vioxx/archive.html#company_statements).
  69. John Simons and David Stipp, “Will Merck Survive Vioxx?” *Fortune*, November 1, 2004, 90.
  70. George W. Merck, “Talk by George W. Merck at the Medical College of Virginia at Richmond,” December 1, 1950.
  71. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don’t* (New York: HarperCollins, 2001). 22. G. Christian Hill and Mike Tharp, “Stumbling Giant,” *Wall Street Journal*, July 18, 1985.
  72. Garrett G. Fagan, *Emperors of Rome* (Chantilly, VA: The Teaching Company Limited Partnership, 2007), audiotapes of lectures by Garrett G. Fagan, Lectures 3–6, 10.
  73. Ed Viesturs and David Roberts, *No Shortcuts to the Top* (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), 158.



74. Jill Bettner, "Underpromise, Overperform," *Forbes*, January 30, 1984, 88; Motorola, Inc., "Note 2 to Consolidated Financial Statements," 1996 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 1997).
75. Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford, "Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium," *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (November 2000): 138-148.
76. Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford, "Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium," *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (November 2000): 138-148.
77. Rajiv Chandrasekaran, "Motorola's Next Page: The Cellular Giant and Onetime Stock Star Seeks Ways to Renew Its Growth," *Washington Post*, September 29, 1996.
78. Motorola, Inc., "Letter to Stockholders," 1997 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 1998), 6.
79. Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford, "Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium," *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (November 2000): 138-148.
80. Motorola, Inc., 1999 Proxy Statement (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2000), [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/90/90829/proxies/rnot\\_000324\\_1999\\_proxy.htm](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/90/90829/proxies/rnot_000324_1999_proxy.htm).
81. Caleb Pirtle III, *Engineering the World: Stories from the First 75 Years of Texas Instruments* (Dallas: Southern Methodist University Press, 2005), 153; Joan Terrall, "Texas Instruments, Incorporated: 1983," Harvard Business School, case study #9-184-109 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1984), 10.
82. Robert Ristelhueber, "Texas Tornado," *Electronic Business* 23, no. 12 (December 1997): 35.

83. Svetlana Josifovska, "Deep in the Heart of Texas Instruments," *Electronic Business* 26, no. 10 (October 2000): 116; Peter Burrows and Jonathan B. Levine, "TI is Moving Up in the World," *BusinessWeek*, August 2, 1993, 46; Jim Bartirno, "TI Bets Most of Its Marbles On Chips," *BusinessWeek*, January 29, 1990, 73; Kyle Pope, "Texas Instruments Places Hopes On Chip," *Wall Street Journal*, March 10, 1994; Robert Ristelhueber, "Texas Tornado," *Electronic Business* 23, no. 12 (December 1997): 35; Caleb Pirtle III, *Engineering the World: Stories from the First 75 Years of Texas Instruments* (Dallas: Southern Methodist University Press, 2005), 169–171.
84. Edward R. Tufte, *Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative* (Cheshire, CT: Graphics Press, 1997), 38–53; Diane Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA* (Chicago: University of Chicago Press, 1996), 278–433.
85. Уильям Гор, из беседы с автором.
86. American Alpine Club, Inc., *Accidents in North American Mountaineering*, 1989 (New York: The American Alpine Club, Inc., 1989); rescue ranger at the scene of the accident, conversation with author.
87. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 204.
88. "Every Dog Needs His Flea," *Forbes*, May 15, 1975, 131.
89. "Scott Paper: Back On Its Feet," *Forbes*, December 15, 1976, 69.
90. "No-Longer-So-Great Scott," *Forbes*, August 1, 1972, 25.
91. "Scott Paper: Back On Its Feet," *Forbes*, December 15, 1976, 69.
92. Stuart C. Gilson and Jeremy Cott, "Scott Paper Company," Harvard Business School, case study #9-296-048 (Boston: Harvard Business

- School Publishing, 1997); Albert J. Dunlap and Bob Andelrnan, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 11.
93. "Now An Outsider Will Run Scott Paper," *BusinessWeek*, April 23, 1979, 39; Jean A. Briggs, "Too Little, Too Late?" *Forbes*, July 5, 1982, 88; "Scott Paper Fights Back, At Last," *BusinessWeek*, February 16, 1981, 104.
94. Torn Schmitz, "How Platt Got to the Top of HP," *San Jose Mercury News*, July 18, 1992; Peter Burrows, "Twists in HP's CEO Search," *BusinessWeek*, June 14, 1999, 49; "HP Names Carly Fiorina President and CEO," *Business Wire*, July 19, 1999; Christopher Springmann, "The Best Job in the World," *Across the Board*, May/June, 2003; "Veterans of Value," *Chief Executive*, September 2002.
95. Michael Beer, Rakesh Khurana, and James Weber, "Hewlett-Packard: Culture in Changing Times," Harvard Business School, case study #9-404-087 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005), 15; Gregory C. Rogers, "Human Resources at Hewlett-Packard (A)," Harvard Business School, case study #9-495-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995), 25; Dean Takahashi, "Profits Rise 41%, But H-P Is Unhappy With Growth," *San Jose Mercury News*, May 18, 1995; Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 83.
96. Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 83; George Anders, *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard* (New York: Penguin Group, 2003); Hewlett-Packard Company, 1993 Form 10-K (Palo Alto, CA: Hewlett-Packard Company, 1994).

97. Torn Schmitz, "How Platt Got to the Top of HP," *San Jose Mercury News*, July 18, 1992; Quentin Hardy, "All Carly All the Time," *Forbes*, December 13, 1999, 138.
98. Julie Creswell and Dina Bass, "Ranking the 50 Most Powerful Women: Fortune's First Annual Look at the Women Who Most Influence Corporate America," *Fortune*, October 12, 1998.
99. Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Penguin Group, 2006), 171–172.
100. George Anders, *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard* (New York: Penguin Group, 2003), 63; Peter Burrows and Peter Elstrom, "The Boss," *BusinessWeek*, August 2, 1999, 76; Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 136–137.
101. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 54.
102. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 30.
103. George Anders, "The Carly Chronicles," *Fast Company*, February 2003; Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 148; David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (New York: HarperCollins, 2005).
104. George Anders, *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard* (New York: Penguin Group, 2003), 64–79; Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 135–156; Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Penguin Group, 2006), 195.

105. Quentin Hardy, "All Carly All the Time," *Forbes*, December 13, 1999, 138.
106. Torn Quinlan, "Transition at the Top for HP: Platt Bows Out as CEO, Ushering in Fiorina," *San Jose Mercury News*, August 18, 1999; Peter Burrows and Peter Elstrom, "The Boss," *BusinessWeek*, August 2, 1999, 76.
107. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 36, 68.
108. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 223.
109. David Kirkpatrick, "Lou Gerstner's First 30 Days," *Fortune*, May 31, 1993, 57; Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 56–57.
110. Peter Burrows, *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 76.
111. Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Penguin Group, 2006), 180.
112. Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Penguin Group, 2006), 292–294, 303.
113. "HP Sends Letter to Shareowners on Value of Compaq Merger," *Business Wire*, January 18, 2002.
114. Pallavi Gogoi, "Circuit City: Due for a Change?" *BusinessWeek.com*, February 29, 2008, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2008/db20080229\\_25i654.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2008/db20080229_25i654.htm); Pallavi Gogoi, "Is Circuit City Up for Sale?" *BusinessWeek.com*, April 8, 2008, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/apr2008/db2008048\\_602083.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/apr2008/db2008048_602083.htm); Pallavi Gogoi, "Circuit City's Secret Service Plan," *BusinessWeek.com*, August 24, 2008, <http://www.businessweek.com/>

- investor /content/aug2006/pi20060824\_857413.htm; Circuit City Stores, Inc., Annual Report 2006 (Richmond, VA: Circuit City Stores, Inc., 2006); Circuit City Stores, Inc., Annual Report 2007 (Richmond, VA: Circuit City Stores, Inc., 2007); Circuit City Stores, Inc., Annual Report 2008 (Richmond, VA: Circuit City Stores, Inc., 2008); Louis Llovio, "No Deal for Circuit City," *Times-Dispatch*, July 2, 2008.
115. "Scott Paper Fights Back, At Last," *BusinessWeek*, February 16, 1981, 104; Bill Saporito, "Scott Isn't Lumbering Anymore," *Fortune*, September 30, 1985, 48.
  116. Ames Department Stores, Inc., Annual Reports, for years 1992–2000 (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1993–2001); Pete Hisey, "Ames Nears Day of Reckoning," *Discount Store News*, August 6, 1990, 1; Jeffrey Arlen, "Fashioning the Turn Around at Ames," *Discount Store News*, April 18, 1994, A10; Don Kaplan, "Ames Redefines Its Niche in the Northeast," *Daily News Record*, October 14, 1994, 3; Dianne M. Pogoda, "Ames is Battling Back," *WWD*, October 26, 1994, 10; Donna Boyle Schwartz, "Hanging Tough," *HFN – The Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network*, November 20, 1995, 1; James Mammarella, "Joe Ettore: President, CEO, Ames," *Discount Store News*, December 4, 1995, 36; Valerie Seckler, "Ames's Strategy for Survival," *WWD*, March 19, 1997, 20; Joyce R. Ochs, "Anatomy of a Bankruptcy," *Business Credit* 99, no. 9 (October 1997): 20; Jean E. Palmieri, "At the Magic Show, Ames' Buyers Will Be Seeking the Next Wave in Tops," *Daily News Record*, February 22, 1999, 18; Mike Duff, "Discount Veteran Ames to Liquidate After 44 Years," *DSN Retailing Today*, August 26, 2002, 1.
  117. "A&P's Ploy: Cutting Prices to Turn a Profit," *BusinessWeek*, May 20, 1972, 76; William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic &*

- Pacific Tea Company (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 146; Mary Bralove, "Price War in Supermarkets Imperils Some As A&P Sets Out to Regain Market Share," *Wall Street Journal*, July 21, 1972; "A&P's Price War' Bites Broadly and Deeply," *BusinessWeek*, September 30, 1972, 56; Eleanor Johnson Tracy, "How A&P Got Creamed," *Fortune*, January 1973, 103; Mary Bralove, "A&P Goes Outside Ranks for First Time, Picks Scott to Assume Eventual Command," *Wall Street Journal*, December 11, 1974; Mary Bralove, "New A&P Chairman Unveils 5-Year Plan to Reverse Chain's Declining Fortunes," *Wall Street Journal*, February 7, 1975; "National Tea's Loss is A&P's Gain," *BusinessWeek*, October 18, 1976, 39; "A&P Puts Big Money On its Family Marts," *BusinessWeek*, January 23, 1978, 50; Peter W. Bernstein, "Jonathan Scott's Surprising Failure at A&P," *Fortune*, November 6, 1978, 34; Peter Z. Grossman, "A&P: Should You Invest Along With the Germans?" *Financial World*, February 15, 1979, 16; Gay Sands Miller, "A&P's New President Isn't Signaling Any Retrenchment Wave Despite Deficit," *Wall Street Journal*, May 2, 1980.
118. Roger O. Crockett, "A New Company Called Motorola," *BusinessWeek*, April 17, 2000, 86.
  119. Motorola, Inc., 1999 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2000).
  120. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).
  121. Motorola, Inc., 2000 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2001).
  122. Barnaby Feder, "Motorola Picks an Outsider to Be Its Chief Executive," *New York Times*, December 17, 2003; Barnaby J. Feder, "New Chief

- to Take Reins as Motorola Takes on Challenge of Rivals,” New York Times, January 3, 2004; Laurie J. Flynn, “Motorola Replaces Chief With an Insider,” New York Times, December 1, 2007.
123. Texas Instruments Inc., “Interactive Timeline,” History of Innovation (Dallas: Texas Instruments, Inc., 2008), <http://www.ti.com/corp/docs/cornpany/history/interactivetimeline.shtml>; Erick Schonfeld, “Stetsons Off to Texan Technology,” Fortune, April 17, 1995, 20; Brian O’Reilly, “Texas Instruments: New Boss, Big Job,” Fortune, July 8, 1985, 60; “Texas Instruments Inc.,” Business and Company Resource Center (Farmington Hills, MI: The Gale Group, Inc., 2006), document number: 12501307109; Steve Lohr, “Jerry R. Junkins, 58, Dies; Headed Texas Instruments,” New York Times, May 30, 1996.
124. Caleb Pirtle III, Engineering the World: Stories from the First 75 Years of Texas Instruments (Dallas: Southern Methodist University Press, 2005), 144–146; Peter Burrows and Jonathan B. Levine, “TI is Moving Up in the World,” BusinessWeek, August 2, 1993, 46.
125. Karen Blumenthal, “Texas Instruments Focuses on Youth as it Names Engibous President, CEO,” Wall Street Journal, June 21, 1996; Robert Ristelhueber, “Texas Tornado,” Electronic Business 23, no. 12 (December 1997): 35; Erick Schonfeld, “Hotter than Intel,” Fortune, October 11, 1999, 179; Elisa Williams, “Mixed Signals,” Forbes, May 28, 2001, 80.
126. Andrew Park, “For Every Gizrno, a TI Chip,” BusinessWeek, August 16, 2004, 52.
127. Источник: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. Авторские права защищены. [www.crsp.chicagobooth.edu](http://www.crsp.chicagobooth.edu).
128. “Office Equipment,” Forbes, January 1, 1963, 61.



129. "Addressograph Multigraph Had a Great Fall," *Forbes*, September 15, 1973, 88; "Taking On Xerox With a Fast Copier," *BusinessWeek*, April 26, 1969, 78; "The Man on the Spot," *Forbes*, June 1, 1975, 24; David Pauly and James C. Jones, "Corporations: Roy Ash's Challenge," *Newsweek*, December 13, 1976, 90; "Addressograph Gets the Roy Ash Treatment," *BusinessWeek*, March 21, 1977, 36.
130. David Pauly and James C. Jones, "Corporations: Roy Ash's Challenge," *Newsweek*, December 13, 1976, 90; "AM International: When Technology Was Not Enough," *BusinessWeek*, January 25, 1982, 62.
131. "Addressograph Jumps Into Word Processing," *BusinessWeek*, July 4, 1977, 19; Louis Kraar, "Roy Ash is Having Fun at Addressogrief-Multigrief," *Fortune*, February 27, 1978, 46; "AM International: When Technology Was Not Enough," *BusinessWeek*, January 25, 1982, 62; Andrew Baxter, "AM International Rebuilds on its Old Foundations," *Financial Times*, March 29, 1984; Thomas C. Hayes, "Ash Forced Out of Two AM Posts," *New York Times*, February 24, 1981.
132. Susie Gharib Nazern and Susan Kinsley, "How Roy Ash Got Burned," *Fortune*, April 6, 1981, 71.
133. "AM International: When Technology Was Not Enough," *BusinessWeek*, January 25, 1982, 62.
134. "Addressograph Multigraph Had a Great Fall," *Forbes*, September 15, 1973, 88; "How AM is Pulling Itself Up Again," *BusinessWeek*, June 13, 1983, 37; Andrew Baxter, "AM International Rebuilds on its Old Foundations," *Financial Times*, March 29, 1984; "AM International: Profits Are In, High Tech's Out," *BusinessWeek*, July 7, 1986, 77.
135. "Addressograph Gets Ash and \$2.7 Million," *BusinessWeek*, October 4, 1976, 31; "Up From the Ashes," *Forbes*, April 16, 1979, 104; Leslie Wayne, "AM International's Struggle," *New York Times*, June 20, 1981;

- “AM Files Chapter 11 Petition,” *New York Times*, April 15, 1982;
- “Cleaning Up the Mess at AM International,” *BusinessWeek*, December 3, 1984, 165; John N. Maclean, “AM Files Again For Chapter 11,” *Chicago Tribune*, May 18, 1993.
136. “An Aftershock Stuns AM International,” *BusinessWeek*, March 22, 1982, 30.
137. N. R. Kleinfield, “AM’s Brightest Years Now Dim Memories,” *New York Times*, April 15, 1982.
138. Stuart C. Gilson and Jeremy Cott, “Scott Paper Company,” Harvard Business School, case study #9-296-048 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); Albert J. Dunlap and Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 11.
139. John A. Byrne and Joseph Weber, “The Shredder: Did CEO Dunlap Save Scott Paper — or Just Pretty It Up?” *BusinessWeek*, January 15, 1996, 56.
140. John A. Byrne, *Chainsaw: The Notorious Career of Al Dunlap in the Era of Frofit-at-Any-Price* (New York: HarperCollins Publishers, 2003).
141. John A. Byrne and Joseph Weber, “The Shredder: Did CEO Dunlap Save Scott Paper — or Just Pretty It Up?” *BusinessWeek*, January 15, 1996, 56; Albert J. Dunlap and Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 21.
142. “Commander McDonald of Zenith,” *Fortune*, June 1945, 141.
143. Richard Hammer, “Zenith Bucks the Trend,” *Fortune*, December 1960, 128; “Troubled Zenith Battles Stiffer Competition,” *BusinessWeek*, October 10, 1977, 128.

144. Richard Hammer, "Zenith Bucks the Trend," *Fortune*, December 1960, 128; "Sam Kaplan 'That's Our Plan,'" *Forbes*, May 15, 1968, 80; "Zenith Fills the Rooms at the Top," *BusinessWeek*, May 16, 1970, 62; "The Big Winner," *Forbes*, April 1, 1974; "Every Dog Needs His Flea," *Forbes*, May 15, 1975, 131; "Troubled Zenith Battles Stiffer Competition," *BusinessWeek*, October 10, 1977, 128; Bob Tamarkin, "Zenith's Hew Hope," *Forbes*, March 31, 1980, 32.
145. "Zenith to Jimmy Carter: Help!" *Forbes*, December 15, 1976, 43; "Troubled Zenith Battles Stiffer Competition," *BusinessWeek*, October 10, 1977, 128.
146. Bob Tamarkin, "Zenith's New Hope," *Forbes*, March 31, 1980, 32; "Zenith May Lead the Way in the Video Revolution," *BusinessWeek*, February 23, 1981, 94; "Zenith: The Surprise in Personal Computers," *BusinessWeek*, December 12, 1983, 102; "Zenith Wants to Give the Boob Tube a Brain," *BusinessWeek*, May 6, 1985, 71.
147. "Zenith's Jerry Pearlman Sure is Persistent," *BusinessWeek*, October 2, 1989, 67; "Zenith: The Surprise in Personal Computers," *BusinessWeek*, December 12, 1983, 102.
148. "Zenith is Doing Quite Well, Thank you — In Computers," *BusinessWeek*, July 11, 1988, 80; "Zenith's Jerry Pearlman Sure is Persistent," *BusinessWeek*, October 2, 1989, 67; Lois Therrien, Thane Peterson, and Geoff Lewis, "Why Jerry Pearlman Gave Up His Brainchild," *BusinessWeek*, October 16, 1989, 35; "Zenith's Bright Side and Its Dark Side," *Forbes*, May 2, 1988, 112.
149. Lisa Kartus, "The Strange Folks Picking on Zenith," *Fortune*, December 19, 1988, 79; Lois Therrien, Thane Peterson, and Geoff Lewis, "Why Jerry Pearlman Gave Up His Brainchild," *BusinessWeek*, October 16, 1989, 35; Robert L. Rose, "Zenith Faces Liquidity Crunch in Wake of

- Price Wars,” *Wall Street Journal*, November 11, 1992; “Zenith Dials Up a New CEO,” *BusinessWeek*, March 13, 1995; “Getting the Picture,” *Grain’s Chicago Business* 20, no. 2 (January 13, 1997): 13.
150. Lisa Kartus, “The Strange Folks Picking on Zenith,” *Fortune*, December 19, 1988, 79; Lois Therrien, “HDTV Isn’t Clearing Up Zenith’s Picture,” *BusinessWeek*, February 25, 1991, 56; H. Garrett DeYoung, “An Improving Picture for Zenith?” *Electronic Business*, June 1993, 83; “LA Short Leash’ at Zenith,” *BusinessWeek*, January 31, 1994, 31; Laxrni Nakarrni, Richard A. Melcher, and Edith Updike, “Will Lucky Goldstar Reach Its Peak with Zenith?” *BusinessWeek*, August 7, 1995, 40; “Zenith Faces Liquidity Crunch in Wake of Price Wars,” *Wall Street Journal*, November 11, 1992; Carl Quintanilla and Robert L. Rose, “Zenith Turns to a Turnaround Expert in Its Efforts to Fatten Up Bottom Line,” *Wall Street Journal*, January 7, 1998; “Zenith Electronics Corporation: History,” Hoovers, <http://premium.hoovers.com/subscribe/co/history.xhtml>; Liz Brooks, “Zenith Electronics’ New Focus on the Digital Sector Is Discussed,” *Adweek Magazine’s Technology Marketing* 21, no. 10 (November 2001): 26; “Why Jerry Pearlman Gave Up His Brainchild,” *BusinessWeek*, October 16, 1989, 35; “Zenith Wishes on a Lucky-Goldstar,” *BusinessWeek*, March 11, 1991; Carol Haber and Chad Fasca, “One Last Rescue for Zenith,” *Electronic News* 44, no. 2206 (February 16, 1998): 53.
  151. Xerox Corporation, *Annual Report 2002* (Stamford, CT: Xerox Corporation, 2003); Pamela L. Moore, “She’s Here to Fix the Xerox,” *BusinessWeek*, August 6, 2001, 47; J. P. Donlon, “The X-Factor,” *Chief Executive*, June 2008; Anthony Bianco and Pamela L. Moore, “The Downfall: The Inside Story of the Management Fiasco at Xerox,” *BusinessWeek*, March 5, 2001, 82.

152. Kevin Maney, "Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback," USA Today, September 21, 2006.
153. Betsy Morris, "The Accidental CEO," Fortune, June 23, 2003, 58.
154. Kevin Maney, "Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback," USA Today, September 21, 2006.
155. Kathleen Cholewka, "Xerox's Savior?" Sales and Marketing Management 153, no. 4 (April 2001); Patricia Sellers and Cora Daniels, "The 50 Most Powerful Women in American Business," Fortune, October 12, 1998, 76; Patricia Sellers, "These Women Rule: Hewlett-Packard's New CEO and President Tops Fortune's Second Annual Ranking of the 50 Most Powerful Women in American Business," Fortune, October 25, 1999, 94.
156. Betsy Morris, "The Accidental CEO," Fortune, June 23, 2003, 58.
157. Karen Lowry Miller, "The Quiet CEOs," Newsweek, December 20, 2004.
158. Анализ исследовательской группы Джима Коллинза.
159. Nanette Byrnes, "Lessons from a Baptism by Fire," BusinessWeek, August 12, 2002, 64.
160. Pamela L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox," BusinessWeek, August 6, 2001, 47.
161. Betsy Morris, "The Accidental CEO," Fortune, June 23, 2003, 58.
162. Nanette Byrnes, "Lessons from a Baptism by Fire," BusinessWeek, August 12, 2002, 64; J. P. Donlon, "The X-Factor," Chief Executive, June 2008.
163. J. P. Donlon, "The X-Factor," Chief Executive, June 2008; Nanette Byrnes, "Lessons from a Baptism by Fire," BusinessWeek, August 12, 2002, 64; Pamela L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox," BusinessWeek, August 6, 2001, 47.
164. J. P. Donlon, "The X-Factor," Chief Executive, June 2008.
165. Дик Кларк, из беседы с автором.

166. Joseph A. Schurnpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper Torchbooks, 1962).
167. William Manchester, *The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory 1874–1932* (New York: Dell Publishing, 1983), 614, 857, 860, 878–880, 883; J. Rufus Fears, *Churchill* (Chantilly, VA: The Teaching Company Limited Partnership, 2001), аудиозаписи лекций Руфуса Фирса, лекции 5–12.
168. William Manchester, *The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory 1874–1932* (New York: Dell Publishing, 1983), 883; J. Rufus Fears, *Churchill* (Chantilly, VA: The Teaching Company Limited Partnership, 2001), аудиозаписи лекций Руфуса Фирса, лекции 5–12.
169. William Manchester, *The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory 1874–1932* (New York: Dell Publishing, 1983), 32; The Churchill Centre, “We Shall Fight on the Beaches,” *Selected Speeches of Winston Churchill*, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=393>.
171. The Churchill Centre, “Never Give In, Never, Never, Never,” *Selected Speeches of Winston Churchill*, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=423>; J. Rufus Fears, *Churchill* (Chantilly, VA: The Teaching Company Limited Partnership, 2001), аудиозаписи лекций Руфуса Фирса, лекции 5–12.
171. “How the Rescue Plan Will Work,” *Washington Post*, September 8, 2008.
172. Fannie Mae, *Investor Relations: Stock Information*, <http://www.fanniemae.com/ir/resources/index.jhtml?s=3tock+Information>.
173. Charles Duhigg, “The Reckoning: Pressured to Take More Risk, Fannie Reached Tipping Point,” *New York Times*, October 5, 2008.

174. "A Conversation with Vikram Pandit, CEO of Citigroup," The Charlie Rose Show, November 25, 2008, <http://www.charlierose.com/view/interview/9653>.
175. Timothy L. O'Brien and Jennifer Lee, "A Seismic Shift Under the House of Fannie Mae," New York Times, October 3, 2004; Bethany McLean, "The Fall of Fannie Mae," Fortune, January 24, 2005, 122; Annys Shin, "Report Details Raines's Clout at Fannie Mae," Washington Post, February 24, 2006; Jarnes R. Hagerty and Joann S. Lublin, "Mudd Plans Fannie Makeover," Wall Street Journal, December 24, 2004; Stephen Labaton and Eric Dash, "Loan Buyer Accounting Is Faulted," Washington Post, February 24, 2006; Terence O'Hara, "The Fannie Mae Report," Washington Post, February 24, 2006; Eric Dash and Michael J. de la Merced, "Regulators Denounce Fannie Mae," New York Times, May 24, 2006.
176. Fannie Mae, "Letter to Shareholders," 2001 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2002), 2; Annys Shin, "Examining Fannie Mae; How a Former Chief Helped Shape the Company's Culture," Washington Post, May 24, 2006; Russell Roberts, "How Government Stoked the Mania," Wall Street Journal, October 3, 2008.
177. Fannie Mae, 2001 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2002), 9, 49; Janice Revell, "Fannie Mae Is Plenty Safe," Fortune, May 27, 2002, 77; Patrick Barta, "Loan Stars: Why Calls Are Rising to Clip Fannie Mae's, Freddie Mac's Wings," Wall Street Journal, July 14, 2000.
178. Fannie Mae, "Letter to Shareholders," 2002 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2003); Fannie Mae, "Letter to Shareholders," 2003 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2004).
179. Управление по федеральному надзору за жилищным сектором США, "Report of Findings to Date," Special Examination of Fannie

- Mae (Washington, DC: OFHEO, 2004), i, выпущен 17 сентября 2004 г.
180. Eric Dash and Stephen Labaton, "The Welcome Mat Is Out," *Washington Post*, February 18, 2006; Fannie Mae, 2005 Form 10-K (Washington, DC: Fannie Mae, 2006), 52 and 91; Fannie Mae, 2006 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2007), 37.
  181. Annys Shin, "New Paths for Mortgage Giants," *Washington Post*, December 5, 2005.
  182. Fannie Mae, "Letter to Shareholders," 2006 Annual Report (Washington, DC: Fannie Mae, 2007), 5; David S. Hilzenrath, "Fannie, Freddie Face Conflicting Demands," *Washington Post*, December 4, 2007; "End of Illusions; Fannie Mae and Freddie Mac," *Economist*, July 19, 2008; David S. Hilzenrath, "Fannie's Perilous Pursuit of Subprime Loans," *Washington Post*, August 19, 2008.
  183. Charles Duhigg, "The Reckoning: Pressured to Take More Risk, Fannie Reached Tipping Point," *New York Times*, October 5, 2008.
  184. David S. Hilzenrath, "Fannie Loses \$2.2 Billion As Home Prices Fall," *Washington Post*, May 7, 2008; Charles Duhigg, "Mortgage Giants to Buy Fewer Risky Home Loans," *New York Times*, August 9, 2008; "How the Rescue Plan Will Work," *Washington Post*, September 8, 2008.
  185. "Office Equipment," *Forbes*, January 1, 1964, 79; "The Competitive Office Equipments," *Financial World*, May 19, 1965, p. 6; "Information Processing," *Forbes*, January 1, 1968, 47.
  186. "Taking On Xerox with a Fast Copier," *BusinessWeek*, April 26, 1969, 78; "Addressograph Multigraph Had a Great Fall," *Forbes*, September 15, 1973, 88; David Pauly and James C. Jones, "Corporations: Roy Ash's Challenge," *Newsweek*, December 13, 1976, 90; "The Man on the Spot," *Forbes*, June 1, 1975, 24.



187. Al Heller, "Gilman's Informality Spurs Creativity, Growth at Ames," *Discount Store News*, August 19, 1985, 1; Elizabeth Rourke and David E. Salamie, "Ames Department Stores, Inc.," *International Directory of Company Histories*, Vol. 30 (New York: St. James Press, 2000), 55.
188. Peter Hisey, "Herb Gilrnan: 'The Concept is So Simple,'" *Discount Store News*, May 23, 1988, 49; Steven Jacober, "Ames Redefines Itself at \$2 Billion," *DM*, August 1988, 22; "Building Ames with Careful Shopping," *Discount Store News*, September 25, 1989, 85; Joseph Pereira, "Digesting Zayre Gives Ames Heartburn," *Wall Street Journal*, December 28, 1989; Ames Department Stores, Inc., 1989 Annual Report to Stockholders (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1990), 13–14.
189. "Under the Wire," *Forbes*, June 15, 1969, 61; Milton Moskowitz, "Bank of America's Rocky Road to Corporate Social Responsibility," *Bankers Magazine*, Autumn 1977, 77, "Why They're Slowing Growth at the World's Biggest Bank," *BusinessWeek*, February 24, 1975, 54.
190. John J. O'Rourke, "Bank of America's Torn Clausen ... A Man for the Seventies," *Burroughs Clearing House*, January 1970, 1, 21.
191. "The Biggest Bank Bets More on High Risk," *BusinessWeek*, May 22, 1971, 80.
192. "Why They're Slowing Growth at the World's Biggest Bank," *BusinessWeek*, February 24, 1975, 54.
193. "BankAmericard Due to Carry New Name Beginning Next Year," *Wall Street Journal*, August 20, 1976.
194. G. Christian Hill and Mike Tharp, "Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief," *Wall Street Journal*, July 18, 1985; Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 190–192.

195. Circuit City Stores, Inc., "Management Letter," Annual Report 1996 (Richmond, VA: Circuit City Stores, Inc, 1996), 4.
196. John R. Wells, "Circuit City Stores, Inc.: Strategic Dilemmas," Harvard Business School, case study #9-706-419 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Peter Spiegel, "Car Crash," *Forbes*, May 17, 1999.
197. Evan Ramstad, "Circuit City CEO Meets with Rivals to Peddle Alternative DVD Product," *Wall Street Journal*, January 14, 1998; "Richard L. Sharp – Circuit City Stores Inc. (CC-)" *Wall Street Transcript*, November 11, 1998.
198. Gregory C. Rogers, "Human Resources at Hewlett-Packard (A)," Harvard Business School, case study #9-495-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995); Michael Beer, Rakesh Khurana, and James Weber, "Hewlett-Packard: Culture in Changing Times," Harvard Business School, case study #0-404-087 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).
199. Alan Deutschman, "How H-P Continues to Grow and Grow," *Fortune*, May 2, 1994, 90.
200. Dana Wechsler Linden and Bruce Upbin, "Top Corporate Performance of 1995: 'Boy Scouts on a Rampage,'" *Forbes*, January 1, 1996, 66.
201. John H. Sheridan, "Lew Platt: Creating a Culture for Innovation," *Industry Week*, December 19, 1994, 26; Alan Deutschnan, "How H-P Continues to Grow and Grow," *Fortune*, May 2, 1994, 90; Jennifer Telford, "Street-Smart CEO Shapes Hewlett Packard Vision," *Denver Business Journal*, March 1-7, 1996, 1.
202. David Einstein, "Anonymous, Inc.," *Marketing Computers* 15, no. 4 (April 1995): 28; Peter Burrows, "The Printer King Invades Home PCs," *BusinessWeek*, August 21, 1995, 74; Richard A. Shaffer, "The Bittersweet Success of Home PCs," *Forbes*, September 11, 1995, 262;

- Lee Gomes, "Hewlett-Packard Sets Its PC Bar Higher and Higher," *Wall Street Journal*, September 8, 1997.
203. Arthur M. Louis, "HP to Quit Disk-Drive Business," *San Francisco Chronicle*, July 11, 1996; Tom Quinlan and Scott Thurn, "HP Buys Electronic Card Firm Verifone," *San Jose Mercury News*, April 24, 1997; Nikhil Hutheesing, "HP's Giant ATM," *Forbes*, February 9, 1998, 96.
204. Brian Gillooly, "HP's New Course," *Information Week*, March 20, 1995, 45; Peter Burrows, Geoffrey Smith, and Steven V. Brull, "HP Pictures the Future," *BusinessWeek*, July 7, 1997, 100.
205. Joseph Weber and Rochelle Shoretz, "Is This Rx Too Costly for Merck?" *BusinessWeek*, August 9, 1993, 28; Joseph Weber, "Mr. Nice Guy With a Mission," *BusinessWeek*, November 25, 1996, 132; Merck & Co., Inc., 1995 Annual Report (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 1996).
206. Merck & Co., Inc., "Letter to Shareholders," Annual Report 2000, (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc, 2000).
207. John Simons, "Will R&D Make Merck Hot Again?" *Fortune*, July 8, 2002, 89.
208. Merck & Co., Inc., 1998 Annual Report (Whitehouse Station, NJ: Merck & Co., Inc., 1999), 22.
209. Barnaby J. Feder, "Motorola Will Be Just Fine, Thanks," *New York Times*, October 31, 1993.
210. Karl Schoenberger, "Motorola Bets Big on China," *Fortune*, May 27, 1996, 116.
211. Quentin Hardy, "Unsolid State: Motorola, Broad-sided by the Digital Era, Struggles for a Footing," *Wall Street Journal*, April 22, 1998.
212. Karl Schoenberger, "Motorola Bets Big on China," *Fortune*, May 27, 1996, 116; Rick Tetzeli, "And Now for Motorola's Next Trick," *Fortune*, April 28, 1997, 122.

213. Motorola, Inc., 1995 Summary Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 1996), 12.
214. Gary Slutsker, "The Company that Likes to Obsolete Itself," *Forbes*, September 13, 1993, 139; Ronald Henkoff, "Keeping Motorola on a Roll," *Fortune*, April 18, 1994, 67.
215. Lois Therrien, "The Rival Japan Respects," *BusinessWeek*, November 13, 1989, 108; Motorola, Inc., "About Motorola University: The Inventors of Six Sigma," Motorola University, <http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3079>.
216. G. Christian Hill and Ken Yamada, "Staying Power: Motorola Illustrates How An Aged Giant Can Remain Vibrant," *Wall Street Journal*, December 9, 1992.
217. Jim Collins, *Good to Great: How Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001), 26.
218. Zachary Schiller, "At Rubbermaid, Little Things Mean A Lot," *BusinessWeek*, November 11, 1991, 126.
219. Rahul Jacob, "Thriving in a Lame Economy," *Fortune*, October 5, 1992, 44.
220. Seth Lubove, "Okay, Call Me A Predator," *Forbes*, February 15, 1993, 150.
221. Seth Lubove, "Okay, Call Me A Predator," *Forbes*, February 15, 1993, 150.
222. Wolfgang R. Schmitt, "A Growth Strategy," *Executive Excellence* 11, no. 8 (August 1994), 17.
223. "Scott Paper Fights Back, At Last," *BusinessWeek*, February 16, 1981, 104; "Profits Peak for Scott Paper," *Financial World*, April 22, 1970, 13; Ira U. Cobleigh, "Scott Paper Company," *Commercial and Financial*

- Chronicle, January 22, 1970, 5; "A Paper Tiger Grows Claws," BusinessWeek, August 23, 1969, 100; "Scott Paper: Back On Its Feet," Forbes, December 15, 1976, 69.
224. "A Paper Tiger Grows Claws," BusinessWeek, August 23, 1969, 100.
225. "Zenith Electronics Corporation," Electrical 3: Electronics, [no date], 123.
226. "Sam Kaplan: 'That's Our Plan,'" Forbes, May 15, 1968, So; "Zenith Electronics Corporation," Electrical & Electronics, [no date], 123; "Zenith Fills the Rooms at the Top," BusinessWeek, May 16, 1970, 62.
227. "Zenith Fills the Rooms at the Top," BusinessWeek, May 16, 1970, 62.
228. "Troubled Zenith Battles Stiffer Competition," BusinessWeek, October 10, 1977, 128; "Zenith Radio Corporation (C)," Harvard Business School, case study #9-674-095 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1977); "Every Dog Needs His Flea," Forbes, May 15, 1975, 131.
229. "The Big Winner," Forbes, April 1, 1974.
230. Richard Hammer, "Zenith Bucks the Trend," Fortune, December 1960, 128; "At Zenith and On the Spot," Forbes, September 1, 1961, 19; "Every Dog Needs His Flea," Forbes, May 15, 1975, 131.
231. William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 94, ill; "Hermit Kingdom," Wall Street Journal, December 12, 1958; "Pinching 500 Billion Pennies," Fortune, March 1963, 105; "New Crowd Minds Store for the Tea Company," BusinessWeek, June 13, 1964, 90.
232. "Pinching 500 Billion Pennies," Fortune, March 1963, 105.
233. William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 94.

234. William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 104–105; Norrnan C. Miller, Jr., “Ailing A&P,” *Wall Street Journal*, April 21, 1964.
235. “A&P’s Price War’ Bites Broadly and Deeply,” *BusinessWeek*, September 30, 1972, 56; “Shopping Center Shoot-Out: Price War in Supermarkets Imperils Some as A&P Sets Out to Regain Market Share,” *Wall Street Journal*, July 21, 1972.
236. “A&P’s Ploy: Cutting Prices to Turn a Profit,” *BusinessWeek*, May 20, 1972, 76; William I. Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, Inc., 1986), 146; “A&P’s Price War’ Bites Broadly and Deeply,” *BusinessWeek*, September 30, 1972, 56; Eleanor Johnson Tracy, “How A&P Got Creamed,” *Fortune*, January 1973, 103; Mary Bralove, “New A&P Chairman Unveils 5-Year Plan to Reverse Chain’s Declining Fortunes,” *Wall Street Journal*, February 7, 1975; “A&P Puts Big Money On Its Family Marts,” *BusinessWeek*, January 23, 1978, 50; “Stumbling Giant,” *Wall Street Journal*, January 10, 1978; Peter W. Bernstein, “Jonathan Scott’s Surprising Failure at A&P,” *Fortune*, November 6, 1978, 34; “German Group Planning to Buy 42% A&P Stake,” *Wall Street Journal*, January 17, 1979; Gay Sands Miller, “A&P’s New President Isn’t Signaling Any Retrenchment Wave Despite Deficit,” *Wall Street Journal*, May 2, 1980.
237. “Addressograph Multigraph Had a Great Fall,” *Forbes*, September 15, 1973, 88; “Taking on Xerox with a Fast Copier,” *BusinessWeek*, April 26, 1969, 78; “The Man on the Spot,” *Forbes*, June 1, 1975, 24; David Pauly and James C. Jones, “Corporations: Roy Ash’s Challenge,” *Newsweek*, December 13, 1976, 90; “AM International: When Technology Was Not Enough,” *BusinessWeek*, January 25, 1982, 62;

- “Addressograph Gets the Roy Ash Treatment,” *BusinessWeek*, March 21, 1977, 36; Louis Kraar, “Roy Ash is Having Fun at Addressogrief-Multigrief,” *Fortune*, February 27, 1978, 46; Andrew Baxter, “AM International Rebuilds On Its Old Foundations,” *Financial Times*, March 29, 1984; Susie Gharib Nazern, “How Roy Ash Got Burned,” *Fortune*, April 6, 1981, 71; “An Aftershock Stuns AM International,” *BusinessWeek*, March 22, 1982, 30; N. R. Kleinfeld, “AM’s Brightest Years Now Dim Memories,” *New York Times*, April 15, 1982; “AM Files Chapter 11 Petition,” *New York Times*, April 15, 1982.
238. Ames Department Stores, Inc., “Letter to the Shareholders,” *Annual Report 1993* (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1993), 2; Ames Department Stores, Inc., “Letter to the Shareholders,” *Annual Report 1995* (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 1996), 3; Ames Department Stores, Inc., “Letter to Our Shareholders,” *Annual Report Fiscal 1999* (Rocky Hill, CT: Ames Department Stores, Inc., 2000), 2; “Ames Nears Day of Reckoning,” *Discount Store News*, August 6, 1990, 1; Don Kaplan, “Ames Redefines Its Niche in the Northeast,” *Daily News Record*, October 14, 1994, 3; Donna Boyle Schwartz, “Hanging Tough,” *HFM: The Weekly Newspaper for Home Furnishing Network*, November 20, 1995, 1; Jean E. Palmieri, “At the Magic Show, Ames’ Buyers Will Be Seeking the Next Wave in Tops,” *Daily News Record*, February 22, 1999, 18; Mike Duff, “Discount Veteran Ames to Liquidate After 44 yrs,” *DSN Retailing Today*, August 26, 2002, 1.
239. Gary Hector, “More Than Mortgages Ails BankAmerica,” *Fortune*, April 1, 1985, 50; “Bank of America Rushes Into the Information Age,” *BusinessWeek*, April 15, 1985, 110; George Palmer, “Sam Armacost’s Sea of Troubles at BankAmerica,” *Banker*, September 1985, 18;

“BankAmerica: Wrenching Year,” *Banker*, March 1986, 7; Richard B. Schmitt and G. Christian Hill, “BankAmerica’s Board to Request that Arrnacost Quit, Sources Say,” *Wall Street Journal*, October 10, 1986; Richard B. Schmitt and G. Christian Hill, “BankAmerica Names Clausen Top Executive,” *Wall Street Journal*, October 13, 1986; Jonathan B. Levine, “Clausen May Be the Safe Choice, But Is He the Right One?” *BusinessWeek*, October 27, 1986, 108; Richard B. Schmitt, “Reviving Giant,” *Wall Street Journal*, July 18, 1988.

240. Circuit City Stores, Inc., Annual Reports 2002–2007 (Richmond, VA: Circuit City Stores, Inc., 2002–2007); “Circuit City Stores, Inc. (CC-),” *Wall Street Journal*, November 5, 1987; Philip H. Dougherty, “Advertising: Research on Hagglng Influences Ad Effort,” *New York Times*, November 12, 1984; “Circuit City Stores Inc. 9950,” *Washington Post*, April 29, 2002; Martha McNeil Hamilton, “Circuit City’s New Direction,” *Washington Post*, February 16, 2002; Stuart Elliott, “Circuit City Uses an Old Song to Personify Customer Advice,” *New York Times*, October 1, 2004; Terence O’Hara, “Circuit City Taps President to be New CEO,” *Washington Post*, December 20, 2005; John R. Wells, “Circuit City Stores, Inc.: Strategic Dilemmas,” Harvard Business School, case study #9-706-419 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005), 7; Pallavi Gogoi, “Circuit City: Due for a Change?” *BusinessWeek.com*, February 29, 2008, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2008/db20080229\\_251654.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2008/db20080229_251654.htm); Pallavi Gogoi, “Is Circuit City Up for Sale?” *BusinessWeek.com*, April 8, 2008, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/apr2008/db2008048\\_602083.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/apr2008/db2008048_602083.htm); Pallavi Gogoi, “Is Circuit City Headed For a Blowout?” *BusinessWeek*.



- com, July 2, 2008, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2008/db2008072\\_040726.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2008/db2008072_040726.htm).
241. Brian P. Knestout, "Hewlett-Packard: Separating Dr. Jekyll From Mr. Hyde," *Kiplinger's Personal Finance Magazine*, May 1999, 28; David P. Hamilton and Rebecca Blumenstein, "H-P Names Carly Fiorina, A Lucent Star, To Be CEO," *Wall Street Journal*, July 20, 1999; Hewlett-Packard Company, 2000 Annual Report (Palo Alto: Hewlett-Packard Company, 2000); "HP Sends Letter to Shareowners on Value of Compaq Merger," *Business Wire*, January 18, 2002; Hewlett-Packard Company, 2002 Annual Report (Palo Alto, CA: Hewlett-Packard Company, 2002); Carol J. Loornis, "Why Carry's Big Bet is Failing," *Fortune*, February 7, 2005, 50; Ben Elgin, "The Inside Story of Carly's Ouster," *BusinessWeek.com*, February 21, 2005; Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Penguin Group, 2006); "If HP Just Wants to Cut Costs, It Picked the Right Guy," *BusinessWeek*, May 2, 2005, 20.
242. Barnaby Feder, "Motorola Picks an Outsider to Be Its Chief Executive," *New York Times*, December 17, 2003; Laurie J. Flynn, "Motorola Replaces Chief With an Insider," *New York Times*, December 1, 2007; Motorola, Inc., 1999–2004 Summary Annual Reports (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2000–2005); David Barboza, "Motorola Rolls Itself Over," *New York Times*, July 14, 1999; Roger O. Crockett, "A New Company Called Motorola," *BusinessWeek*, April 17, 2000, 86; Roger O. Crockett, "Chris Galvin Shakes Things Up – Again," *BusinessWeek*, May 28, 2001, 38; Roger O. Crockett, "Motorola," *BusinessWeek*, July 16, 2001, 72; Roger O. Crockett, "Reinventing Motorola," *BusinessWeek*, August 9, 2004, 98.

243. Claudia H. Deutsch, "A Giant Awakens, To Yawns: Is Rubbermaid Reacting Too Late?" *New York Times*, December 22, 1996; Susan Sowa, "Restructuring May Salvage Rubbermaid," *Rubber & Plastics News* 25, no. 10 (December 18, 1995), 7; Lornet Turnbull, "Ohio-Based Rubbermaid Inc. Heeds Findings from Consumer Focus Groups," *Akron Beacon Journal*, February 18, 1996.
244. Raju Narisetti, "Rubbermaid's Plan to Buy Graco Is Eclipsed by Poor Profit Forecast," *Wall Street Journal*, September 5, 1996; "Rubbermaid Sells Division To Newell," *Discount Store News*, May 19, 1997, 2; Glenn Gamboa, "Rubbermaid Corp. Is Proposing a Nice, Neat Solution," *Akron Beacon Journal*, August 6, 1997; "Rubbermaid to Consolidate Its Manufacturing, Distribution Operations," *Akron Beacon Journal*, January 22, 1998; "Rubbermaid: Giant With a Fearful Sense of Purpose," *DIY Week*, February 6, 1998, 22; Timothy Aeppel, "Rubbermaid Is On a Tear, Sweeping Away the Cobwebs," *Wall Street Journal*, September 8, 1998.
245. Michael J. Milne, "Scott Paper Is On a Roll," *Management Review* 77, no. 3 (March 1988): 37.
246. "Scott Paper Fights Back, At Last," *BusinessWeek*, February 16, 1981, 104.
247. Bill Saporito, "Scott Isn't Lumbering Anymore," *Fortune*, September 30, 1985, 48; Michael J. Milne, "Scott Paper Is On a Roll," *Management Review* 77, no. 3 (March 1988): 37; "Scott Paper Co. — History," *Gale Business Resources*, 1990; "North American Earnings Plunge Again," *Pulp Bz Paper* 65, no. 13 (December 1991): 25; Stuart C. Gilson and Jeremy Cott, "Scott Paper Company," *Harvard Business School*, case study #9-296-048 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); Albert J. Dunlap and Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad*

- Companies and Make Good Companies Great (New York: Fireside, 1997), 11.
248. “Zenith Wants to Give the Boob Tube a Brain,” *BusinessWeek*, May 6, 1985, 71; Bob Tamarkin, “Zenith’s New Hope,” *Forbes*, March 31, 1980, 32; “Zenith May Lead the Way in the Video Revolution,” *BusinessWeek*, February 23, 1981, 94.
249. Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, “International Business Machines Corporation,” *The 100 Best Companies to Work For In America* (New York: New American Library, 1984), 163; Jonathan Martin, “IBM: International Business Machines Corporation,” *Information Technology*, no date, 147; David Kirkpatrick, “Breaking Up IBM,” *Fortune*, July 27, 1992, 44; International Business Machines, *IBM 1992 Annual Report* (Armonk, NY: International Business Machines Corporation, 1993); International Business Machines, *IBM 1993 Annual Report* (Armonk, NY: International Business Machines Corporation, 1994).
250. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), dedication, 279.
251. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 36, 54, SB, 102, 208; Judith H. Dobrzynski, “Rethinking IBM,” *BusinessWeek*, October 4, 1993, 86; Ira Sager, “IBM Reboots — Bit By Bit,” *BusinessWeek*, January 17, 1994, 82.
252. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 44, 48, 50, 61, 63, 67, 72, 139, 204, 223.
253. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 60, 132.

- 254. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 1, 186, 201, 205, 221.
- 255. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 20, 24, 36, 54, 57, 68–70, 92, 124, 139, 157, 165, 221; David Kirkpatrick, "Breaking Up IBM," *Fortune*, July 27, 1992, 44.
- 256. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 95, 98, 182, 208, 280.
- 257. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), 66, 124, 188, 213.
- 258. Jeffrey L. Rodengen, *The Legend of Nucor* (Ft. Lauderdale, FL: Write Stuff, 1997), 63, 70, 82; Fortune 1000 rankings, from Fortune.com website, February 9, 2001; Nucor Corporation, 2004 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2005), 3; Nucor Corporation, 2007 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2008), 23; John P. McDerrnott, "Steelmaker Nucor Pushes Ahead with Growth Plan Despite Turbulent Times," *Post and Courier*, February 20, 2001; "Nucor CEO Resigns After Dispute Over Company Direction," *Industrial Maintenance & Plant Operation*, July 1999.
- 259. Vicki Lee Parker, "Steel Company Nucor Dominates North Carolina Economy," *News & Observer*, June 5, 2005; John P. McDerrnott, "Steelmaker Nucor Pushes Ahead with Growth Plan Despite Turbulent Times," *Post and Courier*, February 20, 2001; Nucor Corporation, 2008 Form 10-K (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2008).

260. Norm Heikens, "Profitable Steelmakers in Indiana Point to Management, Pay Structure," *Indianapolis Star*, February 24, 2001; Nanette Byrnes and Michael Arndt, "The Art of Motivation," *BusinessWeek*, May 1, 2006, 56; Susan Berfield, "The Best of 2006: Leaders," *BusinessWeek*, December 28, 2006, 58; John P. McDermott, "Steelmaker Nucor Pushes Ahead with Growth Plan Despite Turbulent Times," *Post and Courier*, February 20, 2001; Jessica Marquez and Patrick J. Kiger, "Retooling Pay," *Workforce Management*, November 7, 2005, 1.
261. Nucor Corporation, 2000 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2001).
262. Nucor Corporation, 2002 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2003); Nucor Corporation, 2007 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2008); "Nucor Gets Loan," *Wall Street Journal*, March 3, 1972, 11; "Nucor's Big-Buck Incentives," *BusinessWeek*, September 21, 1981, 42.
263. Sue Herera, "Nucor Corp. — CEO Interview," *CEO Wire*, December 2, 2003.
264. Nucor Corporation, 2005 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2006).
265. Nucor Corporation, 2000 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2001); Nucor Corporation, 2001 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2002); Nucor Corporation, 2002 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2003); "Up From the Scrap Heap," *BusinessWeek*, July 21, 2003.
266. Jirn Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001),

- 107; Nucor Corporation, 2000 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2001).
267. Nucor Corporation, 2000 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2001); Nucor Corporation, 2001 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2002).
268. Jessica Marquez and Patrick J. Kiger, "Retooling Pay," *Workforce Management*, November 7, 2005, 1; Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel," *Sloan Management Review* 42, no. 1 (Fall 2000); Susan J. Marks, "Incentives That Really Reward and Motivate," *Workforce* 80, no. 6 (June 2001): 108; Nanette Byrnes and Michael Arndt, "The Art of Motivation," *BusinessWeek*, May 1, 2006, 56.
269. Nucor Corporation, 2001 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2002); Nucor Corporation, 2003 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2004).
270. Daniel DiMicco, "Steel Success Strategies XVI: Mini-Mill Takes Second Look — At Implementation," *American Metal Market*, June 20, 2001, 17A.
271. Nucor Corporation, 2001 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2002).
272. Nucor Corporation, 2002 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2003).
273. Nucor Corporation, 2004 Annual Report (Charlotte, NC: Nucor Corporation, 2005).
274. Kathy Mulady, "Nordstrom Reports Earnings Nosedive: Disappointing Holiday Season, Economic Slump Blamed," *Seattle Post-Intelligencer*, February 23, 2001; Kathy Mulady, "Back In the Family," *Seattle Post-Intelligencer*, June 27, 2001; Rajiv Lai and Arar Han, "Nordstrom:

- The Turnaround,” Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Louise Lee, “Nordstrom Cleans Out Its Closets,” *BusinessWeek*, May 22, 2000, 105; Carol Tice, “Reinvention Rebuffed?” *Puget Sound Business Journal*, August 4, 2000, 1; Devon Spurgeon, “In Return to Power, The Nordstrom Family Finds A Pile of Problems,” *Wall Street Journal*, September 8, 2000; Bill Kossen, “A Good Fit?” *Seattle Times*, May 29, 2001; “Can The Nordstroms Find the Right Style?” *BusinessWeek*, July 30, 2001; Nordstrom, Inc., Annual Report 2007 (Seattle: Nordstrom, Inc., 2008).
275. Rajiv Lai and Arar Han, “Nordstrom: The Turnaround,” Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Kathy Mulady, “Nordstroms Again Take the Reins,” *Seattle Post-Intelligencer*, September 1, 2000.
276. Kathy Mulady, “Another Move At Nordstrom,” *Seattle Post-Intelligencer*, September 12, 2000; Rajiv Lai and Arar Han, “Nordstrom: The Turnaround,” Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Robert Spector and Patrick McCarthy, *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005), 91, 144.
277. Bill Kossen, “A Good Fit?” *Seattle Times*, May 29, 2001; Nordstrom, Inc., Annual Report 2002 (Seattle: Nordstrom, Inc., 2003); Rajiv Lai and Arar Han, “Nordstrom: The Turnaround,” Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).
278. Rajiv Lai and Arar Han, “Nordstrom: The Turnaround,” Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).

279. Rajiv Lai and Arar Han, "Nordstrom: The Turnaround," Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005); Carol Tice, "Bringing Nordstrom Back," Puget Sound Business Journal, December 26, 2003; Bill Kossen, "A Good Fit?" Seattle Times, May 29, 2001; Robert Spector and Patrick McCarthy, *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005), 143; Nordstrom, Inc., *Annual Report 2003* (Seattle: Nordstrom, Inc., 2004).
280. Nordstrom, Inc., *Annual Report 2002* (Seattle: Nordstrom, Inc., 2003); Bill Kossen, "A Good Fit?" Seattle Times, May 29, 2001; Nordstrom, Inc., *Annual Report 2003* (Seattle: Nordstrom, Inc., 2004), 11; Devon Spurgeon, "In Return to Power, The Nordstrom Family Finds A Pile of Problems," Wall Street Journal, September 8, 2000.
281. Rajiv Lai and Arar Han, "Nordstrom: The Turnaround," Harvard Business School\ case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).
282. Jon Rhine, "Refashioning the 'Nordstrom Way,'" San Francisco Business Times, June 8, 2001, 3; Amy Merrick, "Nordstrom Accelerates Plan to Straighten Out Business," Wall Street Journal, October 19, 2001; Rajiv Lai and Arar Han, "Nordstrom: The Turnaround," Harvard Business School, case study #9-505-051 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).



# БЛАГОДАРНОСТИ

Я признателен множеству людей за их помощь в осуществлении этого проекта.

Благодарю членов моей команды ChimpWorks за их роль в проекте и неустанные усилия по его продвижению: Сьюзан Барлоу Толл — за всестороннюю проверку фактов и подбор цитат, Майкла Лейна — за превосходное редактирование и концептуальный вклад, Тэффи Хайтауэр — за смешные скоросшиватели и управление процессом вычитки, Джуди Данкли — за обеспечение сбалансированности всего процесса (и за то, что держала всех нас в страхе), Вики Мосур Осгуд — за многие годы работы по вращению маховика ChimpWorks, и Кэти Уорланд-Тернер — за энергичную и эффективную работу

в качестве моей правой руки, позволявшую мне сфокусироваться на творческой части и обучении.

Благодарю членов моей исследовательской группы за их вклад в этот проект: Робина Битнера — за анализ и проверку фактов, Кайла Блэкмера — за работу над Merck, Брэда Колдуэлла — за работу над IBM и HP, Лорен Куджи — за работу над Nordstrom, Терренс Каммингс — за множество выполненных проектов и вклад в отбор компаний для анализа, Тодда Драйвера — за работу над финансовым анализом, над IBM и за проверку фактов, Райана Холла — за анализ отобранных компаний и сбор ключевых данных, Лорелей Линфилд — за работу над Best Buy и Circuit City и за проверку фактов, Кэтрин Патерсон — за анализ, Мэтью Унангста — за анализ отобранных компаний и работу над Хегох и Натаниеля (Нэтти) Зола — за анализ и критику.

Благодарю моего редактора Дебору Нокс за сотни часов упорной работы по анализу, редактированию, проверке, полировке и улучшению рукописи посредством десятков итераций и за углубленное изучение Merck и Fannie Mae.

Благодарю моих критически настроенных читателей, чьи разумные замечания помогли отточить концепции и неизмеримо улучшить текст. Билл Ахтмайер, Джерри Белл, Эд Бетоф, Энн Боуэрс, Уильям Буканаан, Скотт Седерберг, Алан Чут, Кен Коулман, Алан Дэббери, Брайан Диви, Джефф Доннели, Сальваторе Фаццолари, Эндрю Фейлер, Клаудио Фернандес-Араос, Кристофер Форман, Дик Фрост, Денис Годчарлз, Уэйн Гросс,

Эрик Хаген, Памела Хеманн, Лиз Херон, Джон Хесс, Фрэнк Хайтауэр, Фил Ходжемсон, Кимберли Холлингсуорт Тейлор, Джон Джонсон, Алан Хазей, Бетина Коски, Кевин Макгарви, Томас Морис, Том Нелсон, Майкл Проутинг, Бобби Рао, Глория Реджалбуто Бентли, Джим Рейд, Невилл Ричардсон, Кевин Румон, Ким Санчес Раел, Дирк Шлимм, Рой Спенс, Фрэнк Салливэн, Кевин Тауил, Джин Тейлор, Том Терни, Алан Уэббер, Джим Уэддл и Уолтер Вонг — спасибо вам всем. Фрэнка Салливэна я также благодарю за то, что предложил название «Как гибнут великие».

Благодарю Бетти Греб и Кэрол Крисманн из Библиотеки деловой литературы имени Уильяма Уайта университета Колорадо за то, что смогли и захотели помочь моим ассистентам, проводящим исследования, в их трудных изысканиях. Благодарю Центр изучения котировок ценных бумаг (CRSP) Чикагского университета за качественные данные и отличный сервис. Благодарю Денниса Бэйла и Лори Дроубоу за профессионализм и передвижной офис, позволивший мне не отрываться от творческой работы даже во время переездов.

Благодарю Френсис Хессельбейн и Дика Кавана за приглашение выступить в Вест-Пойнте, которое вдохновило меня на более глубокое погружение в эту тему. Благодарю Брека Ингланда за термин «обоснованная надежда» как способ описать результаты нашего исследования. Благодарю Боба Буфорда за постоянное требование задавать вопросы, которые разжигали мое любопытство, и за убежденность в том, что

меньше — лучше. Благодарю Алана Вюрцеля и Дэвида Максвелла за их полезную точку зрения на схему стадий упадка и за их долгую дружбу и веру в нашу работу.

Благодарю Петера Гинзберга за многолетнюю поддержку, за споры и профессионализм, а также за удивительную способность предлагать идеи публикаций, которые никто раньше не пробовал, — и делать так, что они сработают. Благодарю Холлиса Хеймбауха за редакторский инстинкт, поддержку и готовность отправиться на поиски приключений вместе со мной.

Благодарю Джанет Брокетт за гениальный дизайн и за дружбу.

Благодарю Кэрин Маруни за ее необыкновенную мудрость и творческий взгляд на вещи.

Благодарю друга и коллегу — исследователя Мортена Хансена, который не перестает вдохновлять и ставить трудные задачи, предоставляет критические отзывы и дает полезные советы.

Благодарю мою личную «банду» — братьев за их постоянную поддержку и вдохновение, особенно брата номер один — Майкла Коллинза.

И наконец, как всегда, благодарю Джоанну Эрнст, мою спутницу жизни и лучшего друга, за вдохновение, за то, что является самым строгим моим критиком, и за неизменную веру в меня. После двадцати девяти лет, которые я считаю хорошим началом долгой совместной жизни, я по-прежнему каждый день чувствую себя счастливым.

# ОБ АВТОРЕ

**ДЖИМ КОЛЛИНЗ** — преподаватель Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета, удостоенный награды за выдающиеся успехи в преподавании, автор трудов в области управления.

Коллинз изучает компании — великие, хорошие, слабые, погибшие — от юных стартапов до почтенных 150-летних «долгожителей», а также читает лекции руководителям разных отраслей экономики.

Он автор мирового бестселлера «От хорошего к великому» (From Good to Great), переведенного на 35 языков и изданного тиражом более чем 3 млн экземпляров, соавтор книг «Построенные навечно» (Built to Last) и других.

Больше о Джиме Коллинзе и его работе можно узнать на образовательном сайте [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com).



# Где купить наши книги

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;  
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

*Адрес издательства «Эксмо»*  
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;  
+7 (495) 411-68-86;  
info@eksmo.ru /www.eksmo.ru

*Санкт-Петербург*  
СЗКО Санкт-Петербург,  
192029, г. Санкт-Петербург,  
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;  
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

*Нижний Новгород*  
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,  
603094, г. Нижний Новгород,  
ул. Карпинского, д. 29;  
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92,  
216-15-93, 216-15-94;  
reception@eksmonn.ru

*Ростов-на-Дону*  
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,  
344023, г. Ростов-на-Дону,  
ул. Страны Советов, 44а;  
+7 (863) 303-62-10; info@md.eksmo.ru

*Самара*  
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,  
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;  
+7 (846) 269-66-70 (71...73);  
RDC-samara@mail.ru

*Екатеринбург*  
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,  
г. Екатеринбург,  
ул. Новинская, д. 2щ;  
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

*Новосибирск*  
Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,  
г. Новосибирск, Комбинат-  
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;  
eksmo-nsk@yandex.ru

*Хабаровск*  
Филиал «Эксмо» Новосибирск  
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,  
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;  
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

*Казахстан*  
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,  
ул. Домбровского, д. 3а;  
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);  
RDC-almaty@eksmo.kz

*Украина*  
«Эксмо-Украина», Киев,  
ООО «Форс Украина», 04073,  
г. Киев, Московский пр-т, д. 9;  
+38 (044) 290-99-44;  
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be\_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

**ПРОДАЖИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**ИСТОРИИ УСПЕХА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**ПЕРЕГОВОРЫ**

**HR**

**МИФ Бизнес**

**Все книги по бизнесу**

**и маркетингу:**

**[mif.to/business](https://mif.to/business)**

**[mif.to/marketing](https://mif.to/marketing)**

**Узнавай первым**

**о новых книгах,**

**скидках и подарках**

**из нашей рассылки**

**[mif.to/b-letter](https://mif.to/b-letter)**

**#mifbooks**





*Научно-популярное издание*

Джим Коллинз

**Как гибнут великие**

И почему некоторые компании никогда не сдаются

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Лейла Мамедова*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Лев Зелексон*

**Джим Коллинз** — один из ведущих исследователей бизнеса, автор и соавтор нескольких книг, которые были переведены на 32 языка и разошлись по всему миру тиражом более 10 миллионов экземпляров. Джим начал карьеру ученого и преподавателя в бизнес-школе Стэнфордского университета, где в 1992 году получил премию за выдающиеся заслуги в преподавании.

Перед вами продолжение двух его мировых бестселлеров — «От хорошего к великому» и «Построенные навечно». В основе новой книги лежит пятилетнее исследование, посвященное поиску и анализу причин, вызывавших сначала упадок, а затем и гибель поистине легендарных компаний. Почему и как гибнут великие? И можно ли вернуться на путь здорового роста? Джим Коллинз дает ответ на этот и многие другие вопросы, волнующие думающего руководителя любой успешной компании.

**Прочитав эту книгу, вы узнаете:**

- как вовремя распознать опасные признаки надвигающегося упадка;
- что происходит, когда компания приближается к точке, в которой упадок становится заметным;
- как преодолеть упадок и возобновить здоровый рост.

Изучайте истории краха «великих», анализируйте опыт компаний, сумевших избежать гибели, следуйте рекомендациям автора, и вы не допустите наиболее распространенных ошибок, которые делают руководители в кризисных ситуациях, и сможете построить долговременный и устойчивый бизнес.



Максимально  
полезные книги на сайте  
**[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)**

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)