

КТО СКАЗАЛ, ЧТО СЛОНЫ НЕ УМЕЮТ ТАНЦЕВАТЬ?

Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри

Луис Герстнер

- ★ Автор — легендарный управленец, которому удалось вернуть компании IBM лидерскую позицию
- ★ Книгу советуют издания Wall Street Journal, New York Times, Financial Times и другие
- ★ Одна из топ-100 бизнес-книг всех времен

Вся биография **Луиса Герстнера** (Louis V. Gerstner) — история бизнес-триумфов. В 1963 г. он окончил Дартмутский колледж, в 1965 г. получил степень MBA в Гарвардской бизнес-школе. Затем работал в консалтинговой компании McKinsey, которую впоследствии возглавил. 11 лет посвятил American Express, где занимал должности президента, председателя правления и генерального директора крупнейшего дочернего предприятия.

Руководил компанией RJR Nabisco — крупнейшим производителем продуктов питания. 1 апреля 1993 г., в День смеха, Герстнер получил должность генерального директора компании IBM, которой успешно руководил до 2002 г.

Основная идея

Луис Герстнер принял предложение возглавить IBM, одну из крупнейших корпораций США, когда ее дела шли далеко не самым лучшим образом.

IBM была раздроблена, дезинтегрирована, работники демотивированы, а средства уходили с молниеносной скоростью. В 1992 г. компания понесла \$ 5 млрд убытков. Однако благодаря стратегии Герстнера компания не только отвоевала утраченные позиции, но и стала лидером в новых направлениях IT, возвратив себе славу законодателя трендов в отрасли компьютерных технологий.

После ухода на пенсию Луис Герстнер описал сделанную им работу. Он проанализировал управленческие решения, с помощью которых можно научить вальсировать такого «большого слона», как IBM. Он исправил ситуацию в компании: уже в 1994 г. годовой доход IBM вырос на 6%, а за весь период его деятельности общий доход по акциям увеличился на 47%.

Но самое главное — он вернул былую славу IBM, которую в США считают национальным достоянием.

Три составляющих эпидемий

26 января 1993 года IBM объявила об уходе генерального директора Джона Акерса. Для поиска нового руководителя компании был создан специальный комитет. Было принято решение: компанией должен управлять не технолог, а реформатор с широкими взглядами.

Луис Герстнер как раз и был таким реформатором, поэтому его сразу внесли в список

фаворитов. В то время он возглавлял компанию RJR Nabisco, которая работала на рынке FMCG. Дополнительным плюсом был и предыдущий опыт Герстнера — сверхуспешное управление компаниями McKinsey и American Express.

И самое главное — у него не было опыта руководства технологическими компаниями, поэтому IBM могла получить максимально свежий взгляд на происходящее внутри корпорации. А это было важно как никогда. В компании не было недостатка в талантах или в инновационных

разработках, но она «увязла» в старой эпохе. Новый лидер должен был «встряхнуть» компанию и решить две важнейшие задачи: выработать стратегию и изменить внутреннюю культуру.

Когда комитет впервые предложил Луису Герстнеру участвовать в конкурсе на должность генерального директора IBM, он отказался, объяснив это нехваткой технических знаний. К тому же он знал, что дела в IBM обстоят далеко не лучшим образом.

Однако предложение «зацепило» его сложностью задачи — изменить стратегию и культуру одного из самых крупных предприятий в мире.

Поэтому спустя некоторое время Луис Герстнер все-таки согласился возглавить IBM, тем самым приняв самое важное решение в своей жизни.

Официально Герстнер приступил к выполнению обязанностей 1 апреля 1993 года.

Но еще за две недели до этого он встречался с бывшими руководителями IBM и журналистами.

На встрече с членами правления Герстнер огласил свои управленческие принципы, которые планировал внедрять и в IBM:

- В управлении главное — принципы, а не процедуры.
- Условия должен диктовать рынок, а не внутренняя среда компании.
- Высокое качество, сильные стратегии, командная работа, ответственность и вознаграждение в зависимости от результатов.
- Вера в людей, которые решают реальные проблемы клиентов.
- Задача первого лица — заниматься стратегией, задача членов правления — ее реализовать.
- Быстрота действий.
- Роль иерархии не особо важна.
- Руководители подразделений — главные носители технических знаний, которые должны стать для генерального директора своего рода «техническими переводчиками».

Затем Герстнер перечислил приоритетные задачи на ближайшие три месяца:

- 1) Прекратить утечку денежных средств.
- 2) Сделать все, чтобы в 1994 г. компания показала прибыль.
- 3) Разработать и воплотить в жизнь такую стратегию взаимоотношений с ключевыми клиентами, которая позволила бы вернуть их лояльность.
- 4) Завершить сокращение штата до оптимального размера.
- 5) Разработать среднесрочную бизнес-стратегию.

Вопросов после его выступления не было.

За несколько дней до этого Герстнер встречался со своим предшественником — предыдущим руководителем IBM Джоном Акерсом. В основном разговор шел о людях, совместных проектах с другими компаниями и исследовательских проектах. Герстнера удивило, что бывший генеральный директор и словом не обмолвился о культуре, командной работе, клиентах и стиле управления — тех элементах, в которых крылась самая большая проблема IBM.

После назначения: первые шаги в IBM

В День дураков (1 апреля 1993 года) Луис Герстнер начал свою работу в IBM. Издание The New York Times отметило: «В IBM достаточно умных и дисциплинированных людей, теперь ей нужны храбрые».

Герстнер привел с собой свою помощницу Изабел Камминс, с которой работал раньше. В первый же день их потрясло то, что Камминс выделили 9 ассистентов, тогда как в других компаниях они с Герстнером справлялись вдвоем. Стало очевидным, что IBM погрязла в бюрократии.

В первый же месяц Луис Герстнер решил работать не только в штаб-квартире в США, но и «в полях». За неделю он объездил представительства IBM во Франции, Италии, Греции, Германии и Великобритании. И всюду обнаружил одну и ту же картину: стремительно падающие объемы продаж мейнфреймов (высокопроизводительных компьютеров со значительным объемом

оперативной памяти и жесткого диска), цены выше, чем у конкурентов, недостаточная активность в работе с клиентами и серьезное ухудшение корпоративного имиджа.

Но еще хуже была ситуация внутри компании. На всех уровнях ощущался страх, неуверенность и чрезмерная концентрация на внутренних процессах. Герстнер понял, что IBM — это совокупность мелких «королевств» со своими правилами и дублированием инфраструктуры в каждом из них.

Мейнфреймы (серверы и их программное обеспечение) приносили 90% прибыли IBM. Команда, занимавшаяся этими стратегически важными продуктами, заявила о стремительном падении объемов продаж и доли рынка за последние полтора года. Произошло это потому, что цены конкурентов (Hitachi, Fujitsu, Amdahl) были на 30–40% ниже. Тогда Герстнер предложил снизить цены, но ему возразили, что компания потеряет значительную часть доходов, столь важных на тот момент.

Тогда он понял, что IBM занимается «выдаиванием» основного продукта компании. А это был прямой путь к гибели. Поэтому Герстнер сразу же заявил: «доение» заканчивается, и у команды есть неделя, чтобы предоставить план агрессивного снижения цен. Это было решение, которое в краткосрочной перспективе «срезало» денежный поток, но зато оставило шансы в долгосрочном периоде.

Команда приняла еще одно важное решение — перейти на новую технологию создания мейнфреймов, позволяющую снизить цены без потери прибыли. Технологические виртуозы из лабораторий США и Европы осуществили этот проект, начавшийся еще до смены руководства. Решив поддержать проект, Герстнер пошел на риск и не ошибся. Вложив в технологию \$1 млрд, компания до конца 2001 г. получила доход от продажи серверов в \$19 млрд. То, что конкуренты не перешли вовремя на новую технологию, позволило IBM выиграть рыночную долю.

Луис Герстнер сделал важное заявление на встрече клиентов IBM, на которой присутствовали 175 IT-директоров крупнейших компаний США.

Следует сделать

- Проанализировать опыт мелких конкурентов, предлагающих инновационные решения.
- Больше сфокусироваться на клиентах, а не на внутренней среде компании.
- Прислушаться к рядовым клиентам.

Стоит задуматься

- Соответствует ли внутренняя культура компании сегодняшней рыночной среде?
- Могут ли ваши сотрудники свободно делиться идеями?
- Насколько эффективно в вашей компании внедряются идеи?

Он заявил, что:

- IBM пересмотрит свои приоритеты исходя из интересов покупателей;
- компания будет поставлять не закрытые, а общедоступные решения, ориентированные на пользователей;
- продукция вновь станет качественной и легкой в использовании;
- все будет начинаться с изучения потребностей клиентов компании.

Именно на этой встрече с клиентами было сделано заявление о снижении цен на мейнфреймы.

В последующие семь лет цены на эти мощные компьютеры упали на 96% — с \$63 тыс. до \$2,5 тыс. В 1993 г. объем поставок мейнфреймов IBM снизился еще на 15%, но на протяжении следующих лет ежегодный рост составлял 30–60%.

После первых успехов: тушение пожаров

В апреле 1993 г. Луис Герстнер получил финансовый отчет за первый квартал: доходы сократились на 7%, а убыток составил \$400 млн.

Показатели за апрель были еще хуже – \$400 млн убытков всего лишь за один месяц. Хотя было сделано уже немало, пришло время принимать новые важные решения.

Герстнер объявил о начале операции «Медвежья хватка». Каждый топ-менеджер должен был встретиться с пятью крупнейшими клиентами IBM и сделать все, чтобы их удержать.

Каждый должен был написать отчет на одну-две страницы и помочь решить проблемы клиента, обнаружившиеся в процессе беседы.

Это был первый шаг к изменению культуры IBM, которая начала переориентироваться «наружу» — на клиентов, поскольку именно они должны задавать направление действий.

Кроме того, новый генеральный директор ликвидировал Комитет по управлению корпорации. Герстнер заявил, что он против любых комитетов по принятию решений и хочет лично

участвовать в управлении компанией. Старый способ управления он считал очень странным: контроль централизован, но ответственность размыта.

Решения должны принимать те топ-менеджеры, которые впоследствии будут их воплощать. Тогда ответственность конкретна, а не размыта.

Рынок ждал публичных заявлений о намерениях компании, и Герстнер сформулировал четыре ключевых решения IBM:

- 1) Сохранить компанию как единое целое.
- 2) Трансформировать базовую экономическую модель.
- 3) Изменить методы ведения бизнеса.
- 4) Продать активы, не приносящие дохода, для получения дополнительных средств.

1. Сохранить целостность компании

Клиенты IT-отрасли знают, как сложно самостоятельно интегрировать разные части компьютерной системы.

И если IT-компания будет поставлять на рынок интегрированные решения, клиенты оценят это очень высоко.

В конечном счете в каждой отрасли есть свои интеграторы — будь то автомобилестроение или финансовые услуги.

Прежде чем компоненты дойдут до потребителя, кто-то в конце цепочки должен соединить их так, чтобы создать полезную вещь. До прихода Герстнера компания двигалась в противоположном направлении — она дробилась, от чего страдали клиенты. Поэтому сохранение IBM как единого целого было для нового генерального директора самой важной стратегической задачей.

2. Трансформация экономической модели

Сокращение затрат было важнейшей проблемой IBM. В среднем конкуренты расходовали 31 цент на \$1 прибыли, в то время как IBM — 42 цента. Как оказалось, излишние затраты компании составляли \$7 млрд в год!

Была принята масштабная программа по сокращению расходов на \$8,9 млрд.

К сожалению, пришлось принимать и непопулярные меры — сократить штат на 35 тыс. сотрудников. Но выбора у компании не было — речь шла о выживании.

3. Изменение методов ведения бизнеса

Урезание расходов нужно было для выживания компании. Но для долгосрочной эффективной работы этого недостаточно. Нужно было радикально изменить методы ведения бизнеса.

Бизнес-процессы IBM были громоздкими и дорогостоящими.

Поэтому в 1993 г. в IBM началась одна из крупнейших реорганизаций в истории корпоративного мира. Было решено проводить реорганизацию не постепенно, а одновременно в масштабах всей компании. Были оптимизированы бизнес-процессы, что сделало компанию более гибкой и менее затратной.

4. Продажа активов, не приносящих доход

Нужны были наличные средства, поэтому Герстнер решил продать активы, не приносящие доходов: большую часть самолетного парка, корпоративные штаб-квартиры в Нью-Йорке. Были сокращены многочисленные центры обучения. Только в округе штаб-квартиры находилось четыре таких центра. На аукцион выставили корпоративную коллекцию картин.

Была продана компания Federal System Company, принадлежавшая IBM и осуществляющая крупные проекты для правительства США. За эту корпорацию IBM получила \$1,5 млрд. Программа продажи активов продолжалась и в последующие годы.

Затем Герстнер начал реорганизацию команды лидеров. Сначала он сократил численность совета директоров с 18 до 12 человек.

Одновременно в совет вводились новые лица для обеспечения разносторонности взглядов. Было важно наладить постоянную связь с персоналом. Для успешной трансформации все сотрудники должны осознать серьезность кризиса, иначе они не выйдут из зоны комфорта.

Задача генерального директора — донести до сотрудников мысль о глубине кризиса и показать пути выхода из него.

Герстнер разобрался во внутренней системе связей и начал регулярно в письменной форме информировать сотрудников о важных стратегических шагах.

Решения первого года: создание глобальной корпорации

Пришло время переходить от тушения пожаров к восстановлению фундаментальной стратегии — объединить крупную компанию, которая распалась в разные стороны. Герстнер сделал ставку на три аспекта: организационную структуру, имидж бренда и оплату труда.

Организационная культура. IBM — очень сложная организация, которая в 2003 г. была представлена более чем в 160 странах и зарабатывала \$86 млрд.

Практически все компании в мире и все частные пользователи являлись ее потенциальными клиентами. Однако IT-сфера развивалась так стремительно, что каждый год появлялись тысячи мелких конкурентов. А в IBM царила неразбериха — каждое территориальное и производственное подразделение имело собственное мнение. Компании не хватало интеграции и ориентированности на клиента.

Герстнер начал перераспределение сил внутри корпорации. Он объявил войну географической разобщенности и построил организацию на принципе глобальных отраслевых команд.

Все клиенты были разбиты на 12 групп, каждой из которых занималась своя команда. На выполнение этой трудной задачи ушло три года работы и огромное количество энергии. Но все же Герстнеру это удалось.

Имидж бренда. Окончательная дискредитация бренда означала бы для IBM крах. Проблема крылась и во внутреннем хаосе — разные подразделения работали с разными рекламными агентствами, число которых превысило 70. К тому же маркетинг в IBM не был отдельным видом профессиональной деятельности — им занимался отдел продаж.

Первым делом Герстнер нанял профессионального маркетолога Эбби Конштамм. Одним из ее первых решений было объединение всей рекламной деятельности под одной «крышей». Для этого было выбрано одно из лучших в мире рекламных агентств Ogilvy&Mather.

Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?

Многие эксперты сочли это решение слишком рискованным. Но, как показало время, Эбби не ошиблась. Ogilvy&Mather разработало рекламную кампанию под названием «Решение для маленькой планеты», которая утверждала следующую идею: IBM – глобальная компания, и она остается единой.

Бренд IBM стал более человечным, творческим, а для самой компании его продвижение стало намного более дешевым благодаря консолидации рекламных бюджетов.

Оплата труда. И в этой сфере были проблемы. Во-первых, львиную долю вознаграждений на всех уровнях составляли постоянные оклады.

ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ДРУГИЕ, — ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ПРИДУМАТЬ НОВОЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

Во-вторых, оплата практически не дифференцировалась. В-третьих, существовало слишком много привилегий.

Преобразования начались с того, что десяткам тысяч сотрудников стали доступны фондовые опционы компании. Было очень важно привязать доходы работников к общим результатам IBM. Фондовые опционы стали основным вознаграждением руководителей — они вынуждены были «участвовать в игре», а не пассивно наблюдать.

Затем последовал переход персонала на переменную оплату труда, которая зависела от общих результатов компании. Позже были сокращены привилегии, что, конечно же, вначале вызвало массу споров.

Стратегия

Рынок компьютерных технологий становился все более драматичным — на арену стремительно вырвались персональные компьютеры (ПК), которые составили угрозу серверам — «сердцу» IBM. Но Герстнер вовремя понял,

что будущее — не за технологиями, а за сервисами: клиенты будут отдавать предпочтение тем компаниям, которые предложат им готовые интегрированные решения. Этот подход требовал глубинных изменений в IBM, поскольку сервисный и продажный бизнес радикально отличаются.

Была проделана огромная работа с целью «сдружить» отделы сервисов и продаж. До 1996 г. сервисная служба работала под началом отдела продаж, а позже была выведена в отдельное подразделение, которое в 2001 г. принесло \$30 млрд и дало работу более чем половине сотрудников IBM. Именно услуги обеспечили около 80% прироста дохода в 2001 г.

Компания осуществила еще несколько смелых шагов — продала собственные технологии и волевым решением закрыла проект собственной операционной системы. IBM осознала, что война на рынке операционных систем проиграна. Компания начала более открытую игру с фокусированием на рынке и клиентах, а не на внутренних амбициях.

Вторую крупную ставку IBM сделала на то, что разрозненные компьютеры уступят место сетям. Когда Герстнер впервые заявил об этом тренде, ему не аплодировали. Но время показало, что именно сеть осуществила революцию в IT, и IBM была к ней более подготовлена, чем конкуренты.

Культура

Сложнее всего было преобразовать не технологии, а культуру — изменить мировоззрение сотен тысяч сотрудников. Нужно было научить их побеждать в реальной конкурентной среде, а не искать проблемы лишь внутри компании. А такие изменения не происходят одним нажатием кнопки.

В IBM Луис Герстнер понял, что корпоративная культура — не часть игры, а сама игра. В конечном счете, компания — это коллективная способность сотрудников создавать ценности.

Настоящую культуру нельзя зафиксировать на бумаге — она живет в отношении людей к работе и друг к другу, в мотивации.

Часто корпоративные культуры организаций — это отражение ценностей лидера-основателя. Но культура не может меняться так же быстро, как внешняя среда. Поэтому компания может отстать от требований времени. Именно это и произошло с IBM.

Генеральный директор не может изменить культуру — он может лишь создать условия для ее изменения и предложить сотрудникам сделать это.

Герстнер должен был сделать так, чтобы работники перестали снимать с себя ответственность, списывая все на иерархию. Нужно было заставить сотрудников поверить в то, что они обладают всеми необходимыми знаниями и могут стать хозяевами своей судьбы. Для решения этой непростой задачи требовалась интуиция и интеллект.

Луис Герстнер начал преобразование культуры с декларации принципов, которыми отныне должны были руководствоваться все сотрудники:

- Рынок является основой всего, что делает IBM.
- По сути IBM — технологическая компания, которая с большим вниманием относится к качеству.
- Основным показателем успеха является удовлетворенность клиентов и стоимость акций.
- IBM работает как предпринимательская компания с минимумом бюрократии и высокими требованиями к производительности.
- Компания не должна отступать от своего стратегического видения.
- IBM думает и действует максимально быстро.
- Ведущие компании могут все это сделать, особенно если будут работать как единая команда.
- IBM внимательна к потребностям сотрудников и сообщества, в котором работает.

Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?

Это были не пустые слова, а первый важный шаг на пути от управления на основании процедур к управлению на основании принципов.

Вскоре на одном собрании высшего руководства, перед 400 управленцами Герстнер произнес прямую и даже гневную речь о том, что нужно «надрать задницу» конкурентам. Речь выбивалась из стиля IBM, но Герстнер хотел «встряхнуть» управленцев — корпорация нуждалась в шоковой терапии.

Герстнер выделял руководителей, которые подерживали перемены, и считал их продвижение по службе главным приоритетом в изменении культуры. Это демонстрировало всем остальным работникам, что путь к карьерному росту отныне лежит в другой плоскости.

Позже Герстнер сформулировал девиз лидеров IBM: побеждать, выполнять, работать в команде. Эти слова стали заклинанием, которое легло в основу новой системы управления и оценки результатов.

Компания научилась управлять внутренними конфликтами, а не прятаться от них. И пока сотрудники IBM сфокусированы на внешнем мире, этот мир будет помогать обновлять корпоративную культуру.

Полезные уроки

Луис Герстнер выделил три черты, присущие успешным компаниям и руководителям:

- 1) Концентрация на основной задаче.
- 2) Умение добиться выполнения задачи.
- 3) Хорошо развитые лидерские качества.

Успешная, целеустремленная компания осознает потребности покупателей, свое конкурентное положение и экономические реалии. Несмотря на очевидность этой мысли, немногие компании ведут подобную аналитическую работу. Еще меньше компаний, которые могут воплотить анализ в четкие программы и задачи.

Хорошая стратегия требует внимания к деталям. Зачастую получается наоборот — все внимание уделяется стратегии, а цифры и аналитика упускаются из виду. В этом большая ошибка руководителей.

Чтобы стратегия не осталась на бумаге,

нужно переходить к ее осуществлению. Именно способность добиться выполнения задачи — самый недооцененный навык эффективного бизнес-лидера.

Выполнить задачу лучше, чем другие, — гораздо важнее, чем придумать новое видение будущего. Выполнение — это превращение стратегии в программу действий и оценки результатов. Это сложная работа, требующая глубокого анализа. Но именно она позволит определить путь, который должна пройти организация от ее текущего состояния к желаемому.

Еще один урок, о котором пишет Луис Герстнер, — личное лидерство. Оно является важнейшим элементом преобразования компании. Великие организации — это продолжение и тень личности их руководителя.

Лидеры не разводят демагогию. Они не избегают неприятных новостей. Они постоянно общаются как с сотрудниками, так и с клиентами. Они обладают стратегическими и практическими навыками. Такие менеджеры полны энтузиазма и воли к победе.

Результаты

Результаты нововведений Луиса Герстнера широко обнародовались. К 1997 г. компания объявила о завершении преобразований. IBM вернула себе лидирующие позиции. Перед уходом Герстнера компания была мировым лидером в оказании ИТ-услуг, производстве аппаратных средств, мощных процессоров и серверного программного обеспечения для предприятий. Кроме того, IBM запустила новые виды бизнеса — именно она ввела понятие «е-бизнес». Количество сотрудников увеличилось на 100 тыс. человек, а акции поднялись в цене на 800%.

Существует расхожее мнение, что маленькая компания — это хорошо, а большая — плохо. Но небольшая компания, которая не хочет стать крупной, — скорее исключение, чем правило. Масштабность помогает достичь более амбициозных целей, идти на больший риск и ожидать большей отдачи.

Вопрос не в том, может ли слон победить муравьев. Вопрос в том, можно ли научить слона танцевать. И если он все же научится, то муравьям лучше держаться от него подальше.