

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	4
---------------------	---

Часть 1

Почему 4 + 2?	9
1. 4 + 2 равняется успеху в бизнесе.	10
2. Представляем «победителя»	32
3. Представляем «неудачника»	51

Часть 2

4 в 4 + 2: первичные факторы	79
4. Четкость и целенаправленность стратегии.	80
5. Безупречная практическая реализация стратегии.	120
6. Корпоративная культура, ориентированная на результат	148
7. «Плоская» и подвижная организационная структура.	174

Часть 3

2 в 4 + 2: вторичные факторы	199
8. Привлечение и удержание талантов	200
9. Приверженность руководителей успеху компании	220

10. Инновации, трансформирующие отрасль	242
11. Рост за счет слияний и партнерств	259
12. Развивайте все шесть факторов одновременно	278

Уильям Джойс:
Линде, с любовью

Нитин Нория:
Моим дочерям, Реве и Амбике

Брюс Роберсон:
*Моим родителям, которые привили мне систему
ценностей и обеспечили возможности
для написания этой книги*

БЛАГОДАРНОСТИ

Я хочу поблагодарить свою команду кодировщиков из Университета Бригема Янга, которая проделала огромную работу по созданию баз данных для последующего сравнительного анализа, и особенно Джареду Хансену — наш проект многим ему обязан.

Уильям Джойс

Я хотел бы выразить благодарность Марку Малецу, который в 1996 году познакомил меня с Брюсом Роберсоном. Без его поддержки наш проект едва ли осуществился бы. Я всегда верил в то, что сотрудничество приносит лучшие результаты, чем индивидуальная работа.

Эта книга стала результатом экстраординарных коллективных усилий, поэтому я благодарен не только своим соавторам, но и многим ученым и консультантам, которые работали вместе с нами над этим проектом. Вот их имена:

- д-р Лайза Эллам, Университет штата Аризона
- д-р Генри Айринг, Университет Бригема Янга
- д-р Сидни Финкельштейн, Школа бизнеса имени Эймаса Така
- д-р Брайан Холл, Гарвардская школа бизнеса
- д-р Дон Хембрик, Школа бизнеса при Колумбийском университете
- д-р Ракеш Хурана, Массачусетский технологический институт

- д-р Джон Коттер, Гарвардская школа бизнеса
- д-р Стэн Лейбовиц, Техасский университет в Далласе
- д-р Виктор Макги, Школа бизнеса имени Эймаса Така
- д-р Бен Пауэлл, Вартонская школа бизнеса
- д-р Фаниш Пуранам, Вартонская школа бизнеса
- д-р Тим Рефли, Техасский университет в Остине
- д-р Харбир Сингх, Вартонская школа бизнеса
- д-р Харви Вагнер, Университет штата Северная Каролина

Участники проекта со стороны «McKinsey»:

- Том Болл
- Диана Батис
- Даниэл Чавес
- д-р Патриция Клиффорд
- Дик Фостер
- Диан Гутейл
- Мириам Герман
- Бен Герцог
- Джим Хамричауз
- Билл Хайетт
- Ларри Канарек
- Дэвид Лейкок
- Кент Лицау
- Марк Малец
- Скотт Ньюквист
- Джей Оделл
- Синди Перрин
- П. О. Петтерсон
- Даниэл Пуллин
- Рик ван Ностранд
- Лэнс Виггз

Кроме того, я хочу поблагодарить моих неутомимых помощников Мишека Пискорского, Дэвида Фостера и Бриджет Гертлер. Научный отдел Гарвардской школы бизнеса всегда поддерживал мои исследования, за что я им весьма признателен.

Хелен Рис, наш литературный агент, искренне верила в эту книгу с первого дня, когда услышала о ней.

Дейв Конти, редактор издательства «HarperCollins», обладает двумя замечательными достоинствами, которыми должен обладать каждый хороший редактор, — терпением и настойчивостью. Он терпеливо давал нам дополнительное время, когда в этом была необходимость, и настойчиво рекомендовал внести поправки в книгу, когда считал это необходимым. Мы хотим поблагодарить и других сотрудников «HarperCollins», принимавших участие в работе над книгой, — Кэри Фреймут, Лайзу Берковиц и Кнокса Хастона.

Наконец, самое главное. Я благодарен Донне Сэммонс Карпентер, Морису Койлу и другим талантливым сотрудникам компании «Wordwork, Inc.» — Ларри Марцу, Тони Порчелли, Синди Сэммонс, Роберту Шнайерсону и Роберту Стоку, которые трансформировали наши идеи и черновые наброски в эту замечательную книгу.

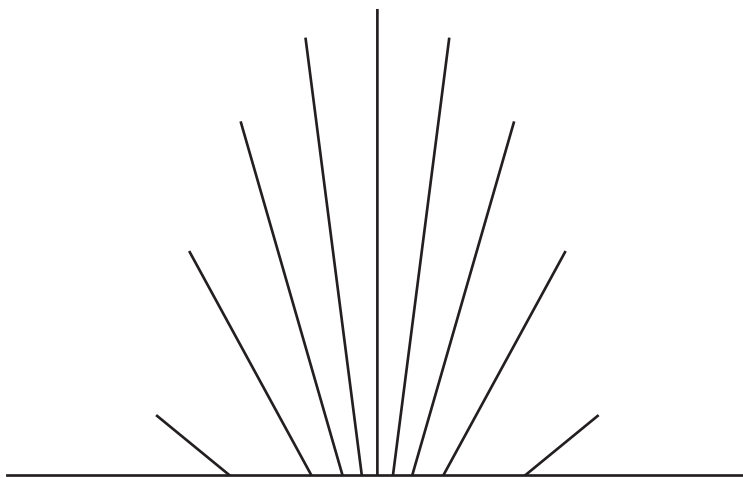
Нитин Нория

Эта книга является кульминацией очень долгого интеллектуального пути. Вина за все ошибки и упущения, если они имеются в этой книге, лежит на мне и моих соавторах. Очень многие люди внесли значительный вклад в ее создание, я хочу поблагодарить их всех.

Дэвид Мерфи, который помогал нам несчетное количество раз, первым очертил круг вопросов нашего исследования и приступил к их разрешению. Он был и

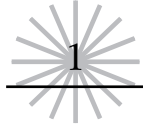
остается одним из умнейших, проницательнейших и трудолюбивых людей, с которыми мне когда-либо приходилось работать. Дик Фостер, Билл Хайетт, Скотт Ньюквист и Ларри Канарек забрасывали нас идеями и придавали вдохновения. Дик, Билл, Скотт и Ларри — настоящие профессионалы и прекрасные люди. Я особенно признателен им за их любовь к истине и готовность всегда говорить то, что они думают. Очень ценный вклад в создание книги внес Боб Холлаген — он просто заражал всех нас своей энергией и энтузиазмом. Многие годы меня поддерживал и доктор Харви Вагнер. Он обладает истинным даром «практического аналитика», он же помог мне на многое взглянуть другими глазами. Наконец, я хочу поблагодарить людей, взваливших на себя на этом пути самую тяжелую ношу: Даниэла Чавеса, Дэвида Лейкока, Джея Оделла, Синди Перрин, П. О. Петтерсона, Патрика Портера, Рика ван Ностранда и Лэнса Виггса. Вы самые талантливые и преданные своему делу профессионалы, и для меня было истинным удовольствием работать с вами. Я перед вами всеми в большом долгу.

Брюс Робертсон



ЧАСТЬ 1

ПОЧЕМУ $4 + 2$?



4 + 2 РАВНЯЕТСЯ УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ

Бизнес полон тайн, но нет тайны большей, чем эта: что действительно важно?

Великой иллюзией 1990-х годов была убежденность в том, что «старая экономика» безвозвратно ушла в прошлое и что для успеха в бизнесе нужны лишь удачно размещенный пакет акций, крепкие нервы и волшебная сила инерции. Если вы выглядели и вели себя как разбогатевший в одночасье владелец интернет-компании, репортеры виляли вам хвостом, метрдотели рассыпались в любезностях, ваш новенький «порше» сверкал, как бриллиант. Так называемая «новая экономика» была миром мечты, где правили бал высокомерие молодости, наивность быстро нажитых денег, невежество мнимых провидцев. Слепые, как летучие мыши в полнолуние, новоиспеченные магнаты объявили прежнюю цикличность бизнеса понятием устаревшим.

Теперь мы понимаем, как ошибались. Понимание пришло небезболезненно. Пузырь лопнул, и мы, оправившись от потрясения, снова не сомневаемся в том, что бизнес есть, был и всегда будет делом трудным, рискованным, ненадежным и непредсказуемым. Каждым

предпринимателем движет оптимизм, но мечты об успехе очень часто заканчиваются крахом. Бизнесмены лучшие годы жизни отдают каждодневной борьбе, воюя с конкурентами, лстя клиентам, умасливая акционеров, балуя служащих, докучая банкирам, отбиваясь от землевладельцев, налоговых органов и правительственных постановлений.

Короче говоря, протрезвевшие менеджеры сегодня очень хорошо понимают (зачастую узнав об этом на собственном горьком опыте), что для успеха в бизнесе важно принимать во внимание великое множество факторов. Но, к сожалению, мало кто из успешных менеджеров расскажет вам о таких факторах — разве что о тех, которые принесли успех им самим.

На протяжении десятилетий одной из главных загадок деловой жизни был вопрос, почему некоторым компаниям удается процветать даже в самые худшие времена, когда их товарищи по отрасли в основном переживают глубокий спад. Например, в период кризиса начала 1990-х годов некоторые компании, казалось, имели абсолютный иммунитет к рецессии: «Campbell Soup» в пищевой промышленности, «Conseco» в страховом бизнесе, «Gap» в торговле одеждой, «Duke Energy» в производстве электрических приборов, «Nucor» в сталелитейной промышленности, «Sony» в сфере бытовой электроники, «Walgreen» в фармацевтическом бизнесе. Однако от вашего внимания, наверно, не ускользнуло, что в сегодняшнюю версию этого перечня попали не все перечисленные компании. Это свидетельствует о том, что даже лучшие менеджеры не могут до конца быть уверенными в том, что они делают правильно в хорошие времена, не говоря уже о расцвете своих компаний в периоды спада.

Это никак не может быть правдой, скажете вы. Победители должны знать нечто такое, чего не знают не-

удачники. Поэтому менеджеры, которые привыкли верить экспертам и учебникам, ловят каждое слово таких легендарных директоров, как Джек Уэлч из «GE», Ларри Боссиди из «AlliedSignal» и Лу Герстнер из «IBM». Эти выдающиеся руководители действительно предлагают свои ответы: Герстнер, например, объясняет возрождение «IBM» в значительной мере осуществленной им ревизией феодальной корпоративной культуры, которая ранее была присуща компании.

Но подобные решения может примерить на себя далеко не каждый. Они рождаются в конкретных условиях и уникальных ситуациях. Они не универсальны. Герстнер, конечно, отлично поработал, и его успех вошел в историю, но ваша компания едва ли похожа на ту «IBM», которую он унаследовал, и тем более на «IBM», которую он создал. То же самое относится к другим магическим формулам, предлагаемым многими управленцами. Они призывают, по сути дела, сосредоточиться на каких-то новомодных теориях и принципах, сменяющих друг друга, как волны прибоя. Вспомним лишь некоторые из предлагавшихся в последние годы спасительных формул управления: «учащаяся организация», «матричное управление», «целевой менеджмент», «коллективное управление», «тотальное качество».

Эти идеи иногда великолепны и зачастую полезны, но они во многом сродни так называемой теории длины женских юбок*. Менеджеры настолько увлекаются внедрением очередной модной теории, что забывают обо всем остальном, а когда идея лопается, испытывают разочарование и впадают в цинизм. Нет ничего более мимолетного, чем вчерашняя панацея.

* Шуточная теория, согласно которой цены на акции движутся в том же направлении, что и длина женских юбок. — *Прим. перев.*

Таким образом, главный вопрос остается без ответа: что действительно важно для успеха?

Надо признать, что менеджеры уже больше ста лет гадают, что в бизнесе реально имеет значение, и не угадывают. Модные веяния сменяют друг друга и заканчиваются ничем. Как это часто происходит и с другими не поддающимися разгадке тайнами, вопрос об успехе одних компаний и неудачах других, в конце концов, свелся к слепой вере в везение. Но тайна требует не другой веры, а обстоятельного изучения. И вот перед вами первая книга, где названы фундаментальные правила достижения успеха в бизнесе — факторы, которые действительно имеют значение.

Эта книга содержит результаты самого масштабного исследования практики ведения бизнеса в компаниях-«победителях». И результаты эти основываются не на слухах и чьих-то личных впечатлениях, а на полновесных исследованиях, проведенных с научной обстоятельностью и подтверждаемых поддающимися проверке фактами.

ПРОЕКТ «EVERGREEN»

Проект «Evergreen»*, как мы его называем, стал первым по-настоящему научным поиском ключей к «вечнозеленому» успеху в бизнесе. В этом проекте приняли участие более пятидесяти ведущих ученых и консультантов, которые использовали в своей работе общепринятые исследовательские инструменты и процедуры, идентифицируя, сопоставляя и анализируя опыт работы десятков компаний за десятилетний период (с 1986 по

* В дословном переводе — «вечнозеленый». — *Прим. перев.*

1996 год). В результате этого исследования и родилась формула 4 + 2, ставшая стержнем этой книги.

В сущности, мы обнаружили восемь управленческих факторов (четыре первичных и четыре вторичных), которые напрямую коррелируют с высокими корпоративными достижениями с точки зрения совокупного дохода акционеров (СДА). Мы обнаружили, что успешные компании достигли превосходства во всех четырех первичных факторах и в двух из четырех вторичных — отсюда формула 4 + 2. Компаниям-«неудачникам» это не свойственно.

Для менеджеров эта формула является проверенным руководством к действию, объясняющим, какими мерами они могут добиться долговременного успеха.

ЧТО НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ

Прежде чем мы приступим к детальному рассмотрению формулы успеха, давайте бросим взгляд на некоторые из 200 широко рекламируемых управленческих мер, которые не приносят ожидаемой отдачи и не имеют четкой причинно-следственной связи с устойчивым ростом прибыли.

Новейшие информационные технологии, к примеру, принято считать неременным условием достижения успеха в бизнесе. Наше исследование не обнаружило корреляции между инвестициями компаний в эти технологии и ростом совокупного дохода акционеров за десять лет наблюдений.

Тем же отсутствием корреляции отмечены и многие программы реструктуризации компаний. Несмотря на их популярность, они не являются решающими факторами в достижении роста СДА. Не стала таким фактором и практика менеджмента, связанная с управлением

цепочкой поставок. Эта практика может на какое-то время увеличивать норму прибыли и привлекать покупателей, но устойчивой причинно-следственной связи с СДА она не имеет.

Другое поразительное открытие связано с руководящим составом корпораций. Бытует мнение, что компании должны привлекать опытных директоров со стороны. Но нет никаких свидетельств тому, что этот шаг сколько-нибудь существенно увеличил СДА или иные важные показатели работы компаний. Причинно-следственная связь здесь может оказаться обратной: возможно, именно успех компании позволяет ей эффективно обновлять свои руководящие кадры, а не обновление приносит успех.

Одно предостережение: отсутствие явной корреляции между той или иной практикой и повышением доходов не означает, что эта практика не нужна и что от нее следует отказаться. Это лишь означает, что данная практика с меньшей вероятностью ведет к росту показателей и потому заслуживает меньше внимания, чем те факторы, эффективность которых была обнаружена в ходе данного исследования.

Формула 4 + 2 проливает новый свет на роль менеджера и объясняет, почему так трудно обеспечивать успех в течение продолжительного времени. Успешных менеджеров зачастую можно уподобить хорошим жонглерам, способным управляться с шестью шарами одновременно. Спорадических побед, однако, какими бы яркими они ни казались, для продолжительного успеха недостаточно. Успешная компания никогда не останавливается на достигнутом, никогда не прекращает погоню за новым успехом: она постоянно стремится одерживать все маленькие победы на пути к очередной большой победе.

У всех компаний, успешных и не очень, бывают дни, когда фондовый рынок настроен против них и акции идут вниз; с другой стороны, вероятность резкого взлета курса акций компаний-«победителей» не выше, чем у компаний-«неудачников». В чем же между ними разница? Просто акции «победителей» растут, пусть и понемногу, больше дней в году. Это как в футбольном чемпионате: выигрывают и проигрывают все команды, но чемпионом становится та, которая выигрывает немножко больше, а проигрывает немножко меньше других. И чтобы стать чемпионом, вы должны обыгрывать своих соперников во всех фундаментальных аспектах игры — в скорости, тактике, выносливости, технике и т. д. Формула 4 + 2 применима к разным сферам жизни.

ОТКУДА НАМ ЗНАТЬ, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО?

Почему этой формуле можно верить? Потому что мы использовали для ее разработки уместную, честную и эффективную методологию, в надежности которой едва ли можно усомниться. Давайте подробнее рассмотрим те процедуры, которыми мы пользовались в ходе исследования.

Начали мы с выбора нескольких сотен предприятий, имевших самую разную величину совокупного дохода акционеров. В качестве критерия успеха мы выбрали именно величину СДА, хотя многим менеджерам этот метод оценки качества их работы может и не понравиться. Они предпочитают, чтобы об их работе судили по производственным результатам; они считают СДА «иррациональным» критерием, слишком подверженным капризам рынка.