



Глава 9

НИКОГДА НЕ БЫВАЕТ ДОСТАТОЧНО ХОРОШО



Не трудитесь быть лучше своих предшественников или современников. Старайтесь быть лучше самих себя.

Уильям Фолкнер¹

Люди постоянно говорили отцу: «Ты отлично потрудился. Теперь можно и отдохнуть». А он отвечал: «О, нет. Нужно идти дальше и попытаться сделать еще лучше».

Дж. Уиллард Марриотт,
председатель совета директоров Marriott, 1987²

Критический вопрос, задаваемый в великих компаниях, не «насколько хорошо мы работаем?», или «что надо сделать, чтобы работать хорошо?», или «как действовать, чтобы не уступить конкурентам?». Для этих компаний главным является «как сделать так, чтобы завтра мы работали лучше, чем сегодня?». Этот вопрос – выражение образа жизни – способа мышления и действия. Великолепное исполнение и работа являются для великой компании не столько конечной целью, сколько побочным результатом бесконечного самостимулируемого улучшения и вложений в будущее. Финишной прямой в великой компании не существует. Нет состояния «ну, всё, добрались». Нет отметки, после которой можно почить на лаврах и насладиться плодами своих трудов.



Компании с видением добиваются успеха не столько вследствие гениальных озарений или особых «секретов», сколько *благодаря исключительной требовательности к себе*. Чтобы стать и оставаться великой компанией, требуется много старой доброй дисциплины, упорного труда и внутреннего отвращения к малейшим намекам на ограниченное самодовольство. Уиллард Марриотт ст. так выразил эту мысль:

«Дисциплина – величайшая вещь в мире. Нет дисциплины – нет характера. А без характера нет прогресса... Для нас неприятности – это возможности для роста. Как правило, мы добиваемся того, к чему стремимся. Сталкиваясь с проблемами и преодолевая их, мы закаляем характер и развиваем необходимые для успеха качества»³.

В 1980-е без словосочетания «непрерывное совершенствование» в менеджменте шагу нельзя было ступить. Однако для великих компаний эта концепция не нова уже несколько десятилетий, в некоторых случаях – столетие и дольше. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл, к примеру, пользовались термином «непрерывное совершенствование» еще в 1850-е!⁴ Уильям МакНайт ввел его в обиход 3М в 1910-е. Уиллард Марриотт пришел к осознанию этой концепции почти сразу после открытия своей первой пивной лавочки в 1927 году. Дэвид Паккард без конца употреблял этот термин с 1940-х.

Наше исследование ясно свидетельствует в поддержку концепции непрерывного совершенствования, но не просто в качестве некоей программы или причуды. В великих компаниях такой подход является укоренившейся привычкой, образом жизни, пронизывающим организацию насквозь и подкрепленным действенными механизмами непримиримости к status quo. Более того, такие компании применяют концепцию непрерывного совершенствования в более широком смысле, чем просто совершенствование технологических процессов. Это также предполагает долгосрочные вложения в будущее, инвестиции в развитие сотрудников, внедрение новых идей и технологий. Короче, это означает делать все возможное, чтобы завтра компания была сильнее, чем сегодня.

МЕХАНИЗМЫ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Может создаться впечатление, что великие компании – не особо комфортные места. И это верно.

Подобно великим артистам и изобретателям, великие компании процветают за счет неудовлетворенности. В них понимают, что удовлетворенность – путь к самодовольству, а оно неминуемо ведет



КОМФОРТ не является целью великой компании. На самом деле, успешные компании внедряют мощные механизмы дискомфорта – искоренения самодовольства, таким образом стимулируя изменения и совершенствование еще до того, как окружающий мир вынудит заняться ими.

к упадку. Вопрос, разумеется, в том, как избежать такой самоуспокоенности – как остаться самодисциплинированной, когда уже достигнут успех или вы стали номером один в своей области. Как компания может поддерживать внутренний огонь, побуждающий людей двигаться вперед, не останавливаясь на достигнутом и всегда стремиться к лучшему?

Именно такими вопросами задавался Ричард Дюпре из P&G, обеспокоенный тем, что рост могущества компании в начале XX века может сделать ее слишком жирной, счастливой и самодовольной. Что делать? Можно выступать со страстными речами о важности поддержания дисциплины. Можно писать листовки и брошюры об опасности самодовольства. Можно встречаться с менеджерами по всей компании и внушать им мысль о значимости изменений и самосовершенствования. Однако Дюпре понимал, что компании нужно нечто большее, чем просто добрые намерения. Он хотел создать внутренний стимул, который бы непрерывно продуцировал прогресс.

Вот почему он благосклонно отнесся к радикальному предложению о создании такой структуры управления, которая позволяла бы различным брендам P&G конкурировать друг с другом, как если бы это были бренды разных компаний. P&G и так уже располагала лучшими людьми, лучшими товарами, лучшим рыночным положением. Так почему бы не столкнуть все лучшее, что есть в P&G, лбами друг с другом? Если конкуренция на рынке недостаточна, почему бы не создать систему внутренней конкуренции, которая не позволила бы ни одному из брендов почить на лаврах? Внедренная в начале 1930-х структура управления конкуренцией между брендами стала в P&G мощным инструментом стимулирования изменений и совершенствования. Система оказалась столь успешной, что со временем была в той или иной форме скопирована практически всеми американскими компаниями, работающими на потребительских рынках, в том числе и Colgate, правда, почти на 30 лет позже.⁵



Суть не в том, что для поддержания жизни успешная компания должна обязательно стремиться к созданию внутренней конкуренции. Важно иметь некие механизмы создания атмосферы неудовлетворенности для борьбы с недугом самоуспокоенности – болезнью, которая неизбежно поражает все успешные организации. Внутренняя конкуренция – лишь один из таких механизмов, но не единственный. В великих компаниях таких механизмов множество.

В 1950-е Merck избрала стратегию сознательного *уменьшения* доли рынка для продуктов, доходность которых стала падать, *заставляя* себя для поддержания роста и благополучия стремиться к новым разработкам.⁶ Motorola использовала подобный механизм «обновляй или умри», практикуя отказ от достигших рыночной зрелости товаров с большими объемами продаж, вынуждая себя заполнять образовавшуюся нишу новыми товарами. Так произошло с телевизорами и автомагнитолами.⁷ (Председатель совета директоров Роберт Галвин держал на рабочем столе последний экземпляр автомагнитолы, произведенной компанией на территории США, как напоминание о стремлении Motorola «быть лидером в сфере высоких технологий».)⁸ Бреша были заполнены с помощью «Технологической карты местности» – комплексного инструмента для сравнительной оценки технологических позиций компании и ее конкурентов и анализа ожидаемого рыночного спроса на ближайшие десять лет.⁹

General Electric сделала внутренний дискомфорт нормой жизни с помощью *work-out**. В ходе группового обсуждения сотрудники компании рассматривали возможности совершенствования и выступали с конкретными предложениями. Руководители на такие совещания не допускались, но должны были затем перед лицом всей группы принимать решения экспромтом относительно внесенных предложений, так что не было возможности убежать, спрятаться, уйти от ответа или отсрочить решение.¹⁰

Boeing создавала ощущение дискомфорта при помощи планирования «с позиции врага». Менеджерам предписывалось разрабатывать стратегию, как если бы они работали у конкурента и желали низвергнуть Boeing. Какие слабости можно использовать? В чем необходимо сравняться? На какие рынки можно с легкостью вторгнуться? Затем на основании ответов следовало выяснить, как должна вести себя Boeing в свою очередь?¹¹

В самом начале истории Wal-Mart Сэм Уолтон начал применять особые журналы под названием «Побей вчерашний день»**. В них

* Решение, разработка.

** Beat yesterday.



фиксируются ежедневные объемы продаж в сравнении с тем же днем годом ранее. Wal-Mart использовала эти журналы как стимул постоянного, вечного движения вперед и вверх.¹²

Журнал «Побей вчерашний день» Wal-Mart

Ноябрь

	1964	1965	1966	1967	1968
1-й понедельник					
1-й вторник					
1-я среда					
1-й четверг					
1-я пятница					
1-я суббота					
1-е воскресенье					
1-я неделя					

Nordstrom создала атмосферу, в которой люди постоянно стремились к совершенствованию. Показатель SPH* измерял успехи сотрудников относительно коллег. Таким образом, нет абсолютного уровня, достигнув которого, сотрудник мог бы расслабиться. Компания также внимательно следит за отзывами покупателей и соотносит с ними вознаграждение и продвижение сотрудников.¹³ Рассказывает Брюс Нордстром:

«Если вы действительно прислушиваетесь к покупателям, то знаете, что они никогда не бывают совершенно удовлетворены – они всегда укажут на ваши промахи – и это заставляет вас работать все лучше. Больше всего меня волнует заплывшее жиром самодовольство. Я думаю, все столько твердят про наш сервис, что мы сами начинаем в это верить и думать, что мы лучше своего клиента. Но тогда нас ожидает печальный конец»¹⁴.

Hewlett-Packard также применяла ранжирование сотрудников относительно друг друга. На специальных совещаниях руководители отстаивают оценки своих сотрудников в споре с другими руководителями, которые убеждены, что как раз их сотрудники заслуживают высоких

* См. сноску на с. 151.



оценок. Обсуждение продолжается до тех пор, пока все менеджеры не придут к согласию и не составят единый список всех оценок. Столь жесткая, изнуряющая и некомфортная процедура не оставляет сотруднику возможности, однажды достигнув высокой оценки, расслабиться.¹⁵

Кроме того, НР учредила мощный механизм под названием «Плати сразу» (политика против долгосрочной задолженности). С точки зрения изощренных финансовых моделей, такая политика представляется совершенно иррациональной, поскольку компании, подобной НР, совершенно необходимо пользоваться заемными средствами для повышения своей стоимости. Однако такие модели не в состоянии оценить мощный внутренний эффект отсутствия задолженности: *это укрепляет дисциплину*. Отказавшись от долгосрочных заимствований для финансирования роста, НР заставила себя находить исключительно внутренние резервы для обеспечения 20% годового прироста (не говоря уже о 10%-ной ставке отчислений от объема продаж на цели НИОКР). Подобный механизм можно считать нерациональным, но благодаря ему была воспитана целая компания невероятно дисциплинированных руководителей, умеющих оперировать на таком уровне эффективности и бережливости, который обычно характерен для небольших, ограниченных в средствах компаний. Вот как высказался об этом один из вице-президентов НР:

«Философия («Плати сразу») обеспечивает исключительную дисциплину во всей компании. Если вы хотите обновлений, нужно затянуть пояса. Это один из самых мощных, хотя и наименее понятных, факторов, оказывающих влияние на всех»¹⁶.

А что в компаниях сравнения? Нам не удалось обнаружить свидетельств того, что они применяли механизмы создания атмосферы дискомфорта в той же степени, что и великие компании. Строгая самодисциплина не проявляется в их истории сколько-нибудь последовательно. Некоторые из них сознательно стремились к комфорту, время от времени выдавая компанию в ущерб долгосрочному развитию – модель поведения, практически не свойственная компаниям с видением.

СОЗИДАТЬ ДЛЯ БУДУЩЕГО (И ПРОЦВЕТАТЬ СЕГОДНЯ)

Представьте себя на месте Хьюлетта и Паккарда в 1946 году. У вас маленькая компания, менее 10 лет от роду. Вы только что пережили 50%-ное падение доходов, когда в конце II мировой войны иссякли оборонные заказы. Неотвратимый кризис наличности грозит прекратить существование компании, и нет никаких перспектив на коммерческих рынках,



которые немедленно решили бы проблему. Вот как описал ситуацию Дэвид Паккард:

«Мы праздновали окончание войны, но в то же время хорошо представляли себе, какой проблемой это для нас является. Наши продажи в 1946 году упали с \$1,5 млн примерно вдвое и, как я помню, мы были чрезвычайно озабочены тем, удастся ли нам выжить»¹⁷.

Что бы вы сделали в такой ситуации? Как поступили они?

Во-первых, они сократили объем зарплаты на 20%. Столкнувшись с исчезновением государственных заказов, они были *вынуждены* уменьшить численность персонала просто для того, чтобы выжить. Во-вторых, они поклялись, что никогда более не позволят себе оказаться в чрезмерной зависимости от сезонных заказов правительства.¹⁸

Однако на этом Хьюлетт и Паккард не остановились. Для компании, содрогнувшейся от 40%-ного спада продаж, они предприняли смелое и дальновидное решение: извлечь выгоду из того факта, что все компании, работавшие на оборону, испытывали трудные времена, и потому задались целью привлечь на работу в НР наиболее талантливых ученых и инженеров из числа тех, кто во время войны был занят в оборонных лабораториях. Они также решили удержать уже имеющихся наиболее талантливых и дорогостоящих сотрудников, не производя сокращений, которые оказали бы разрушительное воздействие на компанию в долгосрочной перспективе. Дэвид Паккард:

«Несмотря на то, что бизнес катился вниз, мы приняли решение нанять... этих молодых талантливых инженеров. Так были наняты Ральф Ли, Брюс Холи, Арт Фонг, Хорэс Оверакер и некоторые другие, как раз когда компания катилась вниз, потому что мы были убеждены, что сейчас самое время заполучить толковых технических сотрудников»¹⁹.

Решение было тем более замечательно, что Хьюлетт и Паккард не были убеждены, что послевоенный деловой климат окажется достаточно благоприятным для их талантливых сотрудников. Это был риск. Фактически, в первые послевоенные годы компания болезненно приспосабливалась к ситуации и стала быстро расти лишь с 1950 года. Однако в следующие двадцать лет дальновидное решение НР, принятое в 1946-м, окупилось сторицей, когда инженерная команда представила массу инновационных и прибыльных продуктов.²⁰

По мере роста компании Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард неустанно подчеркивали, насколько важно не поддаваться соблазну получения



единовременной прибыли в ущерб долгосрочным принципам и процветанию НР. Так, в 1976 году Паккард объявил, что сотрудник, который нарушит этические принципы НР с целью получения краткосрочной выгоды, будет немедленно уволен – без исключений, невзирая на обстоятельства дела или тот ущерб, который будет нанесен компании непосредственно вследствие увольнения.²¹ Репутация компании, по мнению Паккарда, должна быть безупречной при любых обстоятельствах. При этом Хьюлетт и Паккард никогда не считали, что долгосрочная ориентация может являться поводом для снижения усилий и самоуспокоенности в текущем году. Приведем две цитаты из речи Паккарда перед менеджерами компании (1970-е).

Пятидесятилетний план

«Сохранив приверженность принципам, что вели нас в течение 50 лет, мы можем быть уверены, что и в следующие 50 лет успех нас не покинет. От имени Билла и от своего хочу сказать, что мы очень, очень гордимся тем, что вы делаете, и надеемся, что в будущем вы сможете работать еще лучше».²²

Годичная перспектива

«Сегодня получить прибыль ничуть не труднее, чем будет завтра. Действия, которые приводят к снижению текущих прибылей в надежде на прибыли будущие, очень редко оказываются успешными. Такие действия почти всегда результат стремления выдать желаемое за действительное и почти всегда неспособны достичь общего оптимального результата».²³

Справедливости ради следует сказать, что Патрик Хаггарти – оппонент Паккарда из Texas Instruments – также руководил своей компанией, исходя из долгосрочных перспектив. В 1946 году он также нанял на работу ведущих ученых из исследовательских лабораторий – хотя TI и не испытывала такого отчаянного кризиса, как НР.²⁴

Однако с уходом Хаггарти TI отклонилась в сторону от того курса, которым продолжала следовать НР, а именно: планировать деятельность на пятьдесят лет вперед, *одновременно* достигая отличных результатов в текущем году. В 1970-е TI, в отличие от НР, принялась выводить на рынок дешевые потребительские товары и прибегать к значительным и неожиданным снижениям цен – зачастую за счет своих дилеров – в стремлении захватить большую долю рынка. Как выразился один из дилеров в 1979 году, «TI настолько озабочена снижением цен, что в борьбе за потребителя она пренебрегает качеством».²⁵ Стратегия провалилась, приведя к финансовым потерям и подрыву репутации. Если НР никогда не теряла



ощущения реальности ни в краткосрочной, ни в долгосрочной перспективе, то погоня ТП за расширением и ростом подорвала ее репутацию создателя превосходных инновационных товаров и нанесла жестокий удар по будущему.²⁶

НР и ТП иллюстрируют одно из ключевых различий между великими компаниями и компаниями сравнения. Великие компании постоянно инвестируют, строят и управляют с прицелом на будущее в большей степени, чем компании сравнения. «Долгосрочная перспектива» для великой компании означает не пять или десять лет. Это означает многие десятилетия – скорее *пятьдесят* лет. Но при этом учитывается и сегодняшний день.

РУКОВОДИТЕЛИ великих компаний не допускают мысли о том, что им необходимо делать выбор между краткосрочными и долгосрочными результатами. Они в первую очередь действуют в интересах будущего, одновременно не снижая краткосрочных требований.

Повторимся, комфортное существование не является целью компании с видением.

Долгосрочные инвестиции великих компаний

Исследование убеждает в том, что дальновидные компании в значительно большей степени, чем компании сравнения, вкладывают в будущее. Анализ годовой финансовой отчетности, начиная с 1915 года, свидетельствует о больших, относительно компаний сравнения, объемах вложений в новую собственность, заводы и оборудование, выраженных в процентах от годового объема продаж (в 13 из 15 случаев).^{*} В успешных компаниях также реинвестировали больший процент прибыли и выплачивали меньшие дивиденды (в 12 случаях из 15, плюс одна пара, где разница неощутима). (См. Таблицу А.10 в Приложении 3.)

Очень немногие из исследованных компаний указывали расходы на НИОКР отдельной строкой отчетности в течение длительного времени,

^{*} Число пар отличается от 18 ввиду недостатка достоверной информации. К примеру, компании, работающие в финансовом секторе и секторе развлечений, имеют отличную от промышленных структуру бухгалтерской отчетности. Мы исключили пару Sony/Kenwood.



а некоторые (например Wal-Mart) вообще не имеют расходов на НИОКР в общепринятом понимании. Однако в тех парах, информацией о которых мы располагаем, великие компании тратили на НИОКР больший процент от объема продаж в каждом отдельном случае (в 8 случаях из 8).²⁷ В фармацевтической отрасли, где исследования, вероятно, являются наиболее важным фактором долгосрочного процветания, наши успешные компании инвестировали в НИОКР на 30% больше, чем компании сравнения (в % от объема продаж). Так, Merck постоянно инвестировала в исследования и разработки больший по сравнению с Pfizer процент от объема продаж, начиная с 1940-х, и больший, чем *любая другая* компания отрасли, начиная с конца 1960-х, чем и объясняется превосходство Merck в 1980-е годы.²⁸

Кроме того, в великих компаниях осуществлялись намного более активные инвестиции в человеческий капитал посредством масштабного найма, обучения и программ профессионального развития. Merck, 3M, P&G, Motorola, GE, Disney, Marriott и IBM сделали значительные вложения в свои «университеты» и «учебные центры» на интенсивные обучающие и развивающие программы. (Компании сравнения также инвестировали в обучение, но либо позднее, либо в меньших объемах.) Так, Motorola ежегодно выделяет сорокачасовую неделю на обучение каждого сотрудника и требует от каждого подразделения тратить на это 1,5% от зарплаты.²⁹ Все менеджеры Merck проходят через трехдневный тренинг по техникам найма и проведения собеседований; CEO компании Рой Вагелос, как правило, начинает совещания с вопроса: «Кого в последнее время вы приняли на работу?»³⁰ В целом великие компании имели тенденцию значительно более тщательно и подробно опрашивать кандидатов при отборе, что требовало значительных временных затрат со стороны специалистов и руководителей. К примеру, в HP потенциальные новые сотрудники проходят как минимум 8 собеседований с сотрудниками того подразделения, в котором им придется работать.

Наконец, великие компании на более ранних стадиях и более активно, чем компании сравнения, инвестировали в такие области, как техническое know-how, новые технологии, новые методы управления и современные отраслевые стандарты. Не ожидая, пока окружающий мир предъявит свои настоятельные требования, великие компании стремятся освоить новые приемы. На протяжении своей истории GE применяла новые методы управления – управление по целям, децентрализация, наделение полномочиями – раньше, чем Westinghouse. GE всегда шла на шаг впереди в применении новейших приемов менеджмента. В 1956 году компания



опубликовала и распространила среди своих менеджеров двухтомный труд под названием «Некоторые классические примеры профессионального управления»*, содержащий 36 разделов, представлявших самые значительные на тот момент мысли в сфере управления.

Merck еще в 1965 году полностью освоила принцип «нулевой дефектности» при «всеобщем управлении качеством»**³¹. Компания одной из первых стала применять технику финансового анализа на базе компьютерной симуляции Monte Carlo, которая позволила принимать стратегические решения для очень больших временных отрезков.³² Philip Morris осваивала современные производственные технологии быстрее, чем RJR, особенно в с 1960 по 1985 годы.³³ Motorola была привержена новым технологиям, рассчитанным на будущее, Zenith ждала, пока рынок не заставит ее сделать то же самое. Инвестиции в новые технологии производства фильмов были обычным делом для Walt Disney, которая быстро хваталась за них, пока ее конкуренты с опаской изучали их возможные недостатки.³⁴ Citicorp последовательно вкладывал в новые методы работы раньше, чем Chase Manhattan, в некоторых случаях – на 30 лет:

Методы, которые были применены в Citicorp раньше, чем в Chase Manhattan

- Отчет о прибылях и убытках каждого подразделения
- Вознаграждение по заслугам
- Программы обучения менеджеров
- Программы найма студентов колледжей
- Отраслевая структура (вместо географической)
- Общенациональный охват
- Банкоматы
- Кредитные карточки
- Филиалы розничного обслуживания
- Заграничные филиалы

Компании сравнения не только оказывались медлительнее и нерешительнее, но во многих случаях их руководство уклонялось от инвестиций

* Some Classic Contributions to Professional Managing.

** Zero defects TQM process.



в будущее, или, что еще хуже, в критические периоды высасывало из компании все соки. В частности, в 1970-е и 1980-е годы, пока Philip Morris без устали инвестировала в достижение своей цели стать номером один (см. Главу 5), руководители RJR рассматривали ее лишь как платформу для собственного обогащения и возвышения.³⁵ Они купили эскадрилью реактивных самолетов («Военно-воздушные силы RJR»), строили дорогие ангары («Тадж-Махал корпоративных авиационных ангаров»), возвели тщательно продуманные и ненужные офисы (прозванные «стеклянным зверинцем») и украсили их антикварной мебелью и изящными произведениями искусства (как выразился один из подрядчиков, «единственная компания из всех, где я работал, которая не интересовалась сметой»), спонсировали знаменитых спортсменов и соревнования, имевшие сомнительную маркетинговую ценность. Когда CEO Ф. Росса Джонсона спросили о целесообразности этих затрат, он ответил: «Несколько миллионов погоды не делают».³⁶

McDonnell Douglas беспрестанно демонстрировала близорукое, фанатичное внимание к краткосрочным показателям, что мешало сделать смелые шаги в будущее (включая сомнения по поводу создания реактивных самолетов). К началу 1970-х подобный консерватизм стал характерной чертой компании. Статья в *Business Week* (1978) охарактеризовала McDonnell Douglas как «одержимую скаредностью» и описала, как ее консервативная и краткосрочная ориентация на последнюю строку счета привела к отказу от разработки нового поколения реактивных лайнеров: «Известная своей бережливостью и осмотрительностью, McDonnell Douglas сосредоточена скорее на повторении уже пройденного... нежели на запуске дорогостоящих программ новых разработок»³⁷. Различие между «стремлением в будущее» Boeing и «скупым консерватизмом» McDonnell Douglas выразалось в ключевых решениях на протяжении более полувека.

Десятилетиями Colgate пренебрегала инвестициями в разработку новых товаров, маркетинговые программы и модернизацию производственных мощностей. Выдержки из высказываний *Forbes* и *Fortune* дают представление об этом:

1966: «Успешный запуск новых товаров требует наличия отлаженной маркетинговой машины. После 22 лет правления Литтла (1938–1960) Colgate попросту не располагала таковой. Разгромная программа, которую запустил Леш, была призвана за одну ночь произвести на свет нечто, на создание и отладку чего P&G потратила 30 лет»³⁸;



- 1969: «Компания годами не выпускала новых товаров. Их не существовало даже в проекте, поэтому с 1956 по 1960 годы продажи Colgate на отечественном рынке здорово упали»³⁹;
- 1979: «Чтобы поддержать рост доходов, Фостер урезал расходы на рекламу и сэкономил на исследованиях и разработках, то есть на жизненно необходимых для любой маркетинговой компании вещах. Иначе говоря, он отодвигал у будущего в надежде, что завтра принесет с собой благоприятную экономическую ситуацию, которая поможет ему выпутаться»⁴⁰;
- 1982: «Colgate – единственная в стране компания потребительского рынка, которая не располагает серьезными планами выпуска новых товаров»⁴¹;
- 1987: «Доходы от основного бизнеса стали опорой для предпринятых Фостером поглощений. Это привело к истощению и подавлению таких важнейших программ, как разработка новых товаров и модернизация производства»⁴²;
- 1991: «Создание революционных товаров требует больших затрат. Но, будучи законченным скупердяем, Марк может и не захотеть платить ту цену, что платят все другие компании. Colgate выделяет на НИОКР менее 2% от оборота. Сравните с почти 3% у P&G»⁴³.

MARRIOTT ПРОТИВ HOWARD JOHNSON: ЗАКАТ ВЕЛИКОЙ АМЕРИКАНСКОЙ ФРАНШИЗЫ

В 1960 году Ховард Джонсон старший неожиданно покинул построенную им компанию, передав ее в руки своего сына. Один из старых сотрудников сказал: «Мне не приходилось видеть ничего подобного. Большинство людей не хотят так просто отказываться от дела всей жизни. А он просто взял и ушел, и все»⁴⁴. Джонсон оставил одну из самых знаменитых компаний, состоявшую из семисот расположенных вдоль автомагистралей по всей стране ресторанов и гостиниц с их приковывающими взгляд оранжевыми крышами, столь любимыми в Центральной Америке. Дж. Уиллард Марриотт младший говорил в то время, что надеялся, что унаследованная им от отца компания когда-нибудь сможет быть столь же успешной, как Howard Johnson.⁴⁵ К 1985 году Marriott не просто стала столь же успешной, но намного превзошла ее – более чем в семь раз.

Что произошло? Ответ кроется в противопоставлении строгой самодисциплины Marriott как машины непрерывного самосовершенствования и самоуспокоенности Howard Johnson. Как сказал Джонсон младший в интервью 1975 года, «мы реагируем на события и не стремимся предугадать будущее. В этом бизнесе невозможно заглянуть очень далеко вперед, разве что на пару лет»⁴⁶. В противоположность Marriott, Howard



Johnson не пошла по пути инвестиций в рестораны и гостиницы, предназначенные для особых сегментов рынка, и со временем оказалась «сегментированной до смерти». Пока Marriott продолжала инвестировать в будущее даже во времена рецессий, Howard Johnson стала чрезмерно концентрироваться на контроле затрат, эффективности и краткосрочных финансовых показателях.⁴⁷ Marriott усердно и непрерывно повышала качество и ценность услуг, а Howard Johnson превратилась в «известного завышенными ценами и раздутыми штатами поставщика безвкусной еды, которому подрезали крылья устаревшие идеи»⁴⁸. Бывший руководитель компании рассказывал: «У Хо Джо всегда были идеи по поводу усовершенствования ресторанов и гостиниц, но они никогда не хотели тратить на это деньги»⁴⁹. Руководитель компании Imperial Group, которая купила Howard Johnson в 1979 году, объяснил, почему шесть лет спустя они продали компанию по цене вдвое меньше прежней:

«Прибыли были искусственно завышены. Они пренебрегали реинвестированием. Они дрожали над каждым пенни расходов на персонал, меню и реконструкцию. Это выглядело как снятие сливок за счет отказа от реинвестирования»⁵⁰.

В какой-то момент Джонсон мл. переехал в элегантный офис Рокфеллер-центра в Нью-Йорке (все остальное руководство осталось в Бостоне) и стал проводить большую часть времени, вращаясь в высшем свете.⁵¹ Как заметил один из конкурентов:

«Каждый раз, когда я встречался с Ховардом Джонсоном, он принимался рассказывать о своих планах сокращения затрат. Мне кажется, он слишком мало времени уделял своим ресторанам. Если бы он чаще обедал в них, а не в «21» (фешенебельный ресторан Нью-Йорка), он многое бы понял.

Напротив, Марриотт мл. вел относительно скромную жизнь, руководствуясь тем, что он называл «трудовой этикой мормонов» (семьдесят часов в неделю) и каждый год посещал до 200 предприятий компании, ожидая такого же рабочего графика от других руководителей.⁵³

Что еще более важно, Марриотт мл. *сделал свое личное стремление к прогрессу сутью организации*. Вот краткий перечень механизмов стимулирования совершенствования, свойственные Marriott во времена его правления (в Howard Johnson *ничего подобного* не наблюдалось):

- «Индекс обслуживания гостей» (GSI)* составлялся на основе отзывов клиентов и результатов детального опроса случайно отобранных по-

* Guest Service Index.



требителей. Менеджеры имеют возможность следить за своим индексом через компьютер и производить соответствующие корректировки. Отчеты по GSI влияют на размер вознаграждения и перспективы продвижения.⁵⁴

- Ежегодная аттестация сотрудников, включая менеджеров.⁵⁵
- Стимулирующие премии для всех, вплоть до менеджера кофейни; помимо эффективности затрат, премии определялись по показателям обслуживания, качества и гигиены.⁵⁶
- Программа участия в прибылях, в соответствии с которой каждый сотрудник тратил до 10% зарплаты на вложение в специальный фонд, что создавало ощутимую связь между доходом каждого и успехом всей компании.⁵⁷
- Инвестиции в масштабное интервьюирование и отбор лучших сотрудников. При открытии новых гостиниц Marriott рассмотрение тысячи кандидатур на 100 вакантных мест является обычным делом.⁵⁸
- Программы обучения рядовых сотрудников и руководителей. К началу 1970-х Marriott направляла на такие программы до 5% прибыли (до уплаты налогов).⁵⁹
- Инвестиции в полномасштабный корпоративный Учебный центр (построен в 1970-м), оснащенный новейшим аудио/видео/компьютерным оборудованием. В 1971-м *Forbes* писал: «Сотни менеджеров компании проходят курсы переподготовки наряду с новыми сотрудниками, обучающимися навыкам обслуживания по принципу «полного погружения».⁶⁰
- «Фиктивные покупатели» – инспекторы, делающие вид, что они обычные клиенты. Если обслуживание на уровне, инспектор вручает сотруднику визитку, к которой прикреплена банкнота в \$10. Если же уровень обслуживания требует улучшения, банкнота не прикрепляется, а на карточке написано: «Увы!». Получившие «Увы!» направляются на переобучение. Каждому из них дается три возможности.⁶¹

УРОКИ ДЛЯ СЕО, МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Упадок Howard Johnson на фоне достижений Marriott иллюстрирует почти все уроки этой главы. Причем примеров могло быть много больше. Можно было бы рассмотреть, как Ames постоянно отставала от Wal-Mart в применении новых методов торговли, как она откладывала инвестиции в новейшие технологии, например, штрих-кодирование, лишь потому, что срок окупаемости был больше 2 лет.⁶² Мы могли бы привести пример



Norton, которая до такой степени высасывала все соки из некоторых подразделений, что окна в офисах не мыли месяцами, поскольку все ждали, что каждый следующий день станет последним.⁶³ Или подробно расписать поведение Zenith, которая пренебрегала инвестициями в транзисторные технологии (освоив технологию печатных плат самой последней), приплелась еле волоча ноги в производство цветных телевизоров, урезала расходы на НИОКР для поддержания уровня прибыльности и пожертвовала ради этого своей репутацией в области качества – в то самое время, когда Motorola и японские компании продолжали совершенствоваться. И т. д., и т. п.

Действительно, дисциплина самосовершенствования является одним из самых ярких различий между великими компаниями и компаниями сравнения. Учитывая механизмы создания дискомфорта и долгосрочных инвестиций в будущее, мы пришли к выводу, что великие компании стремились к самосовершенствованию упорнее, чем компании сравнения, в 16 из 18 случаев (см. Таблицу А.10 в Приложении 3).

Если вы участвуете в создании и управлении компанией, советуем обратить внимание на следующие вопросы:

- Какие «механизмы неудовлетворенности», которые устранили бы самоуспокоенность, стимулировали бы улучшения изнутри и при этом не противоречили ключевой идеологии, вы могли бы построить? Как сделать эти механизмы наиболее эффективными?
- Что вы делаете, чтобы инвестировать в будущее? Осваивает ли ваша компания новые приемы и технологии раньше других?
- Как вы справляетесь с неудачами? Продолжает ли ваша компания заботиться о будущем даже в трудные времена?
- Понимают ли ваши сотрудники, что *комфортное существование не является целью*, что жизнь великой компании не должна быть легкой? Отклоняет ли ваша организация сегодняшнее благоденствие как конечную цель, заменяя его на никогда не ослабевающую дисциплину и стремление работать завтра лучше, чем сегодня?

Эта глава содержит одну хорошую новость и одну плохую. Хорошая: основной элемент великой компании исключительно прост: старый добрый упорный труд, приверженность совершенствованию и непрерывное строительство во имя будущего как залог длинной и счастливой жизни. Эта простая истина легко доступна пониманию каждого руководителя. Плохая новость: создание великой компании требует огромного количества старого доброго упорного труда, приверженности совершенствованию и непрерывного строительства во имя будущего. Не существует никакого



волшебного средства. Нет короткой тропинки или обходного пути. Чтобы построить великую компанию, будьте готовы к длинной и тяжелой дороге. Успех никогда не бывает окончательным. Это урок, которого так и не выучила Howard Johnson.

ПРИТЧА О ЧЕРНОМ ПОЯСЕ

Представьте себе мастера боевых искусств, становящегося на колено перед сенсеем на церемонии вручения черного пояса. После многих лет неустанных тренировок ученик наконец достиг вершин мастерства.

– Перед тем, как получить пояс, тебе необходимо пройти еще одно испытание, – говорит сенсей.

– Я готов, – отвечает ученик, видимо, ожидая еще одного, последнего раунда спарринга.

– Ты должен ответить на один важный вопрос: в чем состоит истинный смысл черного пояса?

– Это конец моего пути, – отвечает ученик. – Заслуженная награда за упорный труд.

Учитель ожидает большего. Он явно не удовлетворен ответом. Наконец, он говорит:

– Ты еще не готов носить черный пояс. Возвращайся через год.

Год спустя ученик предстает перед учителем.

– В чем состоит истинный смысл черного пояса? – спрашивает сенсей.

– Это знак отличия и высочайшего достижения в нашем искусстве, – отвечает ученик.

Сенсей молчит. Он снова неудовлетворен ответом. Потом говорит:

– Ты все еще не заслуживаешь черного пояса. Возвращайся через год.

Год спустя ученик преклоняет колено перед учителем. И снова учитель задает вопрос:

– В чем истинный смысл черного пояса?

– Пояс означает начало бесконечного пути дисциплинированного, упорного труда по достижению новых вершин мастерства, – отвечает ученик.

– Да. Вот теперь ты готов к тому, чтобы получить черный пояс и начать свой путь.

