

№1 В СПИСКЕ КНИГ, РЕКОМЕНДОВАННЫХ  
УОРРЕНОМ БАФФЕТОМ СВОИМ АКЦИОНЕРАМ

**УИЛЬЯМ ТОРНДАЙК**

# **ПРАВИЛА ЛУЧШИХ**

# **СЕО**

**ИСТОРИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ  
ВОСЬМИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

William Thorndike, Jr.

# THE OUTSIDERS

EIGHT UNCONVENTIONAL CEOs AND THEIR RADICALLY  
RATIONAL BLUEPRINT FOR SUCCESS

Harvard Business Review Press  
Boston, Massachusetts

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Уильям Торндайк

# ПРАВИЛА ЛУЧШИХ СЕО

ИСТОРИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ  
ВОСЬМИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.21  
Т60

Издано с разрешения издательства Harvard Business Review Press (США)  
при участии Агентства Александра Корженевского (Россия)  
На русском языке издается впервые  
Перевод с английского Варвары Кулаевой

**Торндайк, У.**

Т60 Правила лучших CEO. История и принципы работы восьми руководителей успешных компаний / Уильям Торндайк ; [пер. с англ. Варвары Кулаевой]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 256 с.

ISBN 978-5-00057-071-5

Что делает успешных руководителей по-настоящему великими — харизма, глубокое знание отрасли или особые навыки коммуникации? Совсем нет. К такому выводу пришел автор книги, посвятивший изучению этого вопроса много лет. Он проанализировал результаты работы восьми самых эффективных CEO, сумевших в разное время стабильно зарабатывать больше рынка. Его выводы разрушают многие стереотипы — все успешные CEO не только мастерски распределяли капитал и управляли финансами, но и во многом были бунтарями, шли против системы и сумели ее победить.

Перед вами не просто восемь бизнес-кейсов, а увлекательные истории выдающихся людей. Их опыт будет интересен менеджерам всех уровней. Прочитав эту книгу, вы сможете взглянуть свежим взглядом не только на деловую среду, но и на жизнь в целом.

Эту книгу смело можно назвать продолжением книги Джима Коллинза «От хорошего к великому».

УДК 658.5.011  
ББК 65.291.21

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© William N. Thorndike, Jr., 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-071-5

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b>	
<i>Синглтонвилль</i> .....	6
<b>Введение</b>	
<i>Разумное иконоборчество</i> .....	20
<b>ГЛАВА 1 Вечный двигатель по производству прибыли</b>	
<i>Том Мерфи и Capital Cities Broadcasting</i> .....	32
<b>ГЛАВА 2 Необычный конгломератор</b>	
<i>Генри Синглтон и Teledyne</i> .....	56
<b>ГЛАВА 3 Переломный момент</b>	
<i>Билл Андерс и General Dynamics</i> .....	78
<b>ГЛАВА 4 Создание стоимости в динамичной среде</b>	
<i>Джон Мэлоун и TCI</i> .....	100
<b>ГЛАВА 5 Вдова встает у руля компании</b>	
<i>Кэтрин Грэм и The Washington Post Company</i> .....	124
<b>ГЛАВА 6 Выкуп контрольного пакета на рынке за счет займов</b>	
<i>Билл Стиритуц и Ralston Purina</i> .....	142
<b>ГЛАВА 7 Оптимизация семейного бизнеса</b>	
<i>Дик Смит и General Cinema</i> .....	160
<b>ГЛАВА 8 Инвестор как CEO</b>	
<i>Уоррен Баффет и Berkshire Hathaway</i> .....	178
<b>ГЛАВА 9 Радикальная рациональность</b>	
<i>Тип мышления бунтаря</i> .....	204
<b>Послесловие</b>	
<i>Пример и контрольный список</i> .....	222
<b>Приложение</b>	
<i>Тест Баффета</i> .....	229
<b>Примечания</b> .....	232
<b>Дополнительная литература</b> .....	237
<b>Благодарности</b> .....	240
<b>Об авторе</b> .....	243

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Практически невозможно переплатить  
за по-настоящему выдающегося SEO  
...но это редкий биологический вид.

**Уоррен Баффет**

# СИНГЛТОНВИЛЛЬ

Вы — то, что говорит о вас ваше досье.

**Билл Парселлс**

Успех оставляет следы.

**Джон Темплтон**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Кто был величайшим из CEO\* за последние 50 лет? Скорее всего, как и большинство людей, вы ответите: «Джек Уэлч». Нетрудно понять почему. Уэлч управлял General Electric, одной из культовых компаний Америки, 20 лет — с 1981 по 2001 год. Акционеры в то время процветали, ведь их совокупный ежегодный доход составлял 20,9%. Если бы вы вложили доллар в акции GE, когда Уэлч возглавил компанию, то этот доллар стоил бы 48 долларов на тот момент, когда Уэлч передал бразды правления своему преемнику Джеффу Иммельту.

Уэлч был и активным менеджером, и мастером корпоративной дипломатии. Он постоянно навещал представителей GE, оценивая их руководителей, перетасовывая их между филиалами и озвучивая разные стратегические идеи с непривычными названиями типа «шесть сигм»\*\* и TQM. Уэлч частенько полемизировал с финансистами с Уолл-стрит и охотно общался с деловой прессой. Он любил находиться в центре внимания и за время правления в GE нередко появлялся на обложке журнала Fortune. Легендарный CEO уже отошел от дел, но имя его по-прежнему не сходит со страниц СМИ, где он выступает с противоречивыми высказываниями по тем или иным вопросам бизнеса, а также комментирует итоги работы своего преемника. Уэлч написал две книги по менеджменту с довольно агрессивными названиями вроде *Straight from the Gut*\*\*\*.

Популярный и обеспечивающий компании высокую прибыль, Уэлч стал своего рода золотым стандартом CEO. Он предлагал особый подход к управлению, делая акцент на контроле за рабочим процессом и постоянном взаимодействии с Уолл-стрит, а также уделяя особое внимание цене акций. Однако действительно ли его можно считать величайшим руководителем последних 50 лет? Вовсе нет!

---

\* CEO (Chief Executive Officer) — здесь и далее генеральный директор компании.  
*Прим. ред.*

\*\* «Шесть сигм» (англ. six sigma) — концепция управления производством, разработанная в Motorola в 1980-е годы и популяризированная в середине 1990-х после того, как Джек Уэлч применил ее как ключевую стратегию в General Electric. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. *Прим. пер.*

\*\*\* Издана на русском языке: Уэлч Д. История менеджера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Чтобы понять почему, следует предложить новый, более точный критерий оценки способностей CEO. Руководители компаний, как и профессиональные спортсмены, соревнуются на вполне количественном поле. Однако здесь нет одного-единственного подхода для оценки результатов работы — нет эквивалента ERA\* (или частоты осложнений, как у хирургов, или коэффициента надежности, как у хоккейных вратарей).

Деловая пресса не пытается выделить лучших руководителей. Вместо этого репортеры обычно сосредотачиваются на самых крупных и наиболее известных компаниях, входящих в список Fortune 100\*\*. Вот почему их главы так часто появляются на обложках ведущих деловых журналов. При этом пресса обычно ориентируется на рост выручки и прибыли, тогда как истинный показатель величия CEO вовсе не это, а рост стоимости одной обыкновенной акции компании. В противном случае все выглядит так, как если бы журнал Sports Illustrated помещал на свои обложки только самых высоких питчеров или самых широких вратарей.

При оценке работы важна не абсолютная норма доходности, а ее уровень в сравнении с показателями таких же компаний и рынка в целом. На самом деле достаточно знать всего три вещи, чтобы оценить силы CEO: совокупный годовой доход акционеров за время его правления, доход за аналогичный период в компаниях того же ранга и доходность рынка в целом (индикатором которой принято считать индекс S&P 500\*\*\*).

Большое значение имеет общая обстановка, а итоги работы CEO во многом зависят от того, когда именно он начал и окончил свою

---

\* ERA (earned run average) — статистический показатель в бейсболе, демонстрирующий уровень подачи питчера. *Прим. пер.*

\*\* Fortune 1000 — список самых крупных компаний США (по версии американского журнала Fortune); в него входят 1000 ведущих американских компаний, ранжированных по уровню доходов. Перечень отражает основных игроков рынка и позволяет оценить его тенденции. Fortune 100 — первая сотня списка Fortune 1000. *Прим. пер.*

\*\*\* S&P 500 — фондовый индекс, в расчет которого включены акции 500 компаний США с наибольшей капитализацией; составляется компанией Standard & Poor's. *Прим. пер.*

деятельность. Так, правление Уэлча пришлось на период рыночного роста (так называемый рынок быков), который практически без перебоев продолжался с конца 1982 года до начала 2000-го. За это время среднегодовая доходность S&P составила 14%, что примерно вдвое превышает его средний результат. Одно дело — показывать доходность в 20% в столь благоприятные времена, и совсем другое — иметь данный процент в период, включающий в себя несколько серьезных рыночных спадов (медвежий рынок).

Аналогия с бейсболом подтверждает это. С середины до конца 1990-х годов 29 «хоумранов» считались довольно посредственным результатом, ведь лидеры выбивали более 60. Однако когда Бейб Рут\* выбил их в 1919 году, он побил тогдашний рекорд, установленный в 1884-м. Его результат изменил бейсбол навсегда и стал предвестником прихода современной, ориентированной на силу игры. Опять же, как мы видим, в оценке результатов все зависит от общей обстановки, или контекста.

Другой важный элемент в оценке достижений того или иного CEO — его результаты на фоне руководителей других компаний. Это как в игре в двойной бридж: методы управления соревнующимися внутри индустрии компаниями во многом схожи, а различия между ними в долгосрочной перспективе обусловлены скорее способностями их руководителей, а не внешними факторами.

Давайте рассмотрим пример из добывающей промышленности. Почти невозможно сравнивать золотодобывающую компанию в 2011 году, когда цены на золото достигли пика (более 1900 долларов за унцию), и ту, которая функционировала в 2000 году, когда золото подешевело до 400 долларов. CEO в золотодобывающей отрасли не могут контролировать цены на продукт, лежащий в основе их деятельности. Они должны просто делать все возможное в интересах акционеров, принимая те карты, которые сдает им рынок, так что при оценке их результатов имеет смысл сравнивать CEO с руководителями, работающими в тех же условиях.

---

\* Бейб Рут (1895–1948) — профессиональный бейсболист, аутфилдер в Главной лиге бейсбола США; признан спортсменом века по версии Ассошиэтед Пресс. *Прим. пер.*

Когда CEO генерирует значительно большие доходы, чем конкуренты и рынок, он заслуживает звания великого. И по этому показателю Уэлч, который превосходил индекс S&P в 3,3 раза за время своего правления GE, несомненно, великий CEO.

Однако он даже рядом не стоял с Генри Синглтоном\*.

Известный сегодня лишь небольшой группе инвесторов и знатоков, Генри Синглтон был выдающимся человеком с необычным для CEO прошлым. Математик мирового класса, обожавший играть в шахматы вслепую, он создал первый компьютер Массачусетского технологического института (MIT), параллельно получив докторскую степень по электротехнике. Во время Второй мировой войны он разработал технологию размагничивания, позволившую кораблям союзников избежать обнаружения радарными, а в 1950-е годы создал инерциальную систему наведения, которая до сих пор используется в большинстве военных и коммерческих самолетов. Но все это произошло до того, как он основал в начале 1960-х годов конгломерат Teledyne и стал одним из самых великих CEO в истории.

Проводя аналогию, можно сказать, что конгломераты были своего рода «интернет-акциями 1960-х годов» (когда они в массе своей стали публичными компаниями). Однако Синглтон управлял очень необычным объединением. Задолго до того, как это стало популярной практикой, он приступил к активному обратному выкупу акций и в конце концов приобрел более 90% бумаг Teledyne. Он отменил выплату дивидендов, сместил акцент с объявленной прибыли на денежный поток, отлично руководил децентрализованной компанией и никогда не проводил дробление ее акций\*\* (а они, надо сказать, имели самую высокую цену на Нью-Йоркской фондовой бирже в 1970–1980-х годах). Его прозвали Сфинксом за нежелание общаться с аналитиками и журналистами, и он ни разу не появился на обложке журнала Fortune.

---

\* Название предисловия «Синглтонвилль» есть производное слово от фамилии Генри Синглтона, о котором, в частности, идет речь в книге. *Прим. ред.*

\*\* Дробление, или сплит — деление акции, находящейся в обращении, на несколько частей меньшей номинальной стоимости без изменения акционерного капитала. *Прим. ред.*

Синглтон был бунтарем, а уникальный путь, которому он решил следовать, вызывал ужас и порождал массу комментариев на Уолл-стрит и в деловой прессе. Как оказалось, он был прав, игнорируя всех скептиков. В долгосрочном периоде показатели доходности у его более известных коллег составили в среднем лишь 11% в год, незначительно опередив индекс S&P 500.

Синглтон же управлял Teledyne почти 30 лет, обеспечивая совокупную годовую доходность для инвесторов в 20,4%. Если бы вы вложили доллар в Teledyne в 1963 году, то к 1990-му (когда Синглтон уходил с поста главы компании в ситуации серьезного рыночного спада) этот доллар стоил бы *180 долларов*. Тот же доллар, вложенный в большое число других конгломератов, превратился бы лишь в 27 долларов или в 15 долларов — при вложении в S&P 500 (удивительно, но Синглтон превзошел индекс *более чем в 12 раз*).

Если исходить из наших критериев оценки успеха, то Синглтона можно считать более великим CEO, чем Джека Уэлча. Его показатели действительно лучше: это не только более высокая доходность в расчете на акцию по сравнению с коллегами и рынком в целом, но и умение поддерживать этот уровень в течение длительного времени (28 лет против 20 лет у Уэлча), причем в условиях затянувшегося медвежьего рынка.

Успех Синглтона не вытекает из того, что Teledyne была какой-то уникальной, быстрорастущей компанией. Скорее, многое из того, что отличало его от коллег, зависело от мастерства *распределять капитал* — таланта принимать решения, как вводить в действие ресурсы компании, чтобы заработать максимально возможный доход для акционеров. Давайте подробнее остановимся на том, что такое распределение капитала, почему оно столь важно и почему лишь немногие CEO действительно в этом сильны.

CEO должны хорошо делать две вещи: эффективно вести дела компании и умело использовать деньги, полученные в результате этой деятельности. Большинство CEO (а также книги по менеджменту, которые они пишут или читают) сосредоточены на первой составляющей — управлении рабочим процессом, что, несомненно, важно. Синглтон же, напротив, более приоритетной считал вторую задачу.

По сути, у CEO есть пять основных направлений для расходования капитала (инвестировать в операционную деятельность компании, приобретать другие бизнесы, выплачивать дивиденды, погашать долги или проводить выкуп акций) и три возможности для его увеличения (использовать внутренний денежный поток, выпускать долговые обязательства или привлекать капитал). Подумайте об этих вариантах как о наборе инструментов. В течение долгого времени доходность для акционеров будет зависеть от решения CEO о том, какие именно инструменты из этого списка он будет использовать. Проще говоря, две компании с идентичными показателями и разными подходами к распределению капитала в долгосрочной перспективе получают два совершенно разных результата для акционеров.

По большому счету распределение капитала — это инвестирование. Следовательно, все CEO одновременно выступают и распределителями капитала, и инвесторами. На самом деле эта роль, возможно, наиболее ответственная из всех обязанностей любого CEO, однако, несмотря на ее значимость, *в лучших бизнес-школах нет учебных курсов по распределению капитала*. Как заметил Уоррен Баффет, очень немногие CEO подходят к этому важнейшему заданию подготовленными:

Руководители многих компаний не имеют навыка распределения капитала. Их несостоятельность неудивительна. Большинство боссов достигают вершин, потому что были лучшими в таких областях, как маркетинг, производство, инженерное дело, администрирование и (иногда) институциональная политика. Как только они становятся CEO, им приходится принимать решения о распределении капитала, то есть делать критически важную работу, с которой они, возможно, никогда не справятся и овладеть которой не так-то просто. Если интерпретировать эту мысль, то это примерно то же самое, что избрать на должность председателя Федеральной резервной системы чрезвычайно талантливого музыканта, мечтающего о выступлении в Карнеги-холле<sup>1</sup>.

Такая неопытность напрямую влияет на доходы инвесторов. Баффет обратил особое внимание на потенциальные последствия этих

пробелов в квалификации, указывая, что «если нераспределенная прибыль компании ежегодно составляет 10% от ее чистой стоимости, то CEO данной компании, проработавший на своем посту десять лет, может вполне обоснованно считать, что за эти годы его решения повлияли на распределение более 60% оборотных средств, задействованных в бизнесе»<sup>2</sup>.

Синглтон был мастером распределения капитала. Его действия в этом направлении заметно отличались от решений, принимаемых его коллегами, и положительно сказывались на долгосрочной доходности для акционеров. В частности, при распределении капитала Teledyne Синглтон сконцентрировал усилия на выборочных приобретениях и нескольких крупных обратных выкупах акций. Он был сдержан в выпуске акций, часто привлекал заемный капитал и не платил дивидендов до конца 1980-х. Другие конгломераты придерживались противоположной стратегии: активно выпускали акции для покупки компаний, выплачивали дивиденды, не проводили обратного выкупа и, как правило, в меньшей степени использовали заимствования. То есть они применяли другой набор инструментов с совсем иными результатами.

Если вы подумаете о распределении капитала более глобально (как о распределении ресурсов, включая человеческие ресурсы), то обнаружите, что Синглтон и здесь применял отличный от других подход. В особенности он верил в экстремальную форму децентрализованной организации с минимальным штатом сотрудников в головном офисе и концентрацией ответственности и полномочий в руках управляющих менеджеров филиалов компании. Этот подход сильно отличался от подхода его коллег, которые обычно раздували штат в штаб-квартире, где было немало вице-президентов и обладателей степени MBA.

Оказалось, что наиболее выдающиеся CEO последних 50 лет, по-настоящему великие, обладали мастерством распределения ресурсов. По сути, их подход очень напоминал подход Синглтона.

В 1988 году Уоррен Баффет написал статью про инвесторов, разделявших взгляды легендарных профессоров Колумбийского университета — Бенджамина Грэхема и Дэвида Додда — о сочетании

высоких достижений и приверженности принципам стоимостного инвестирования. В своей нестандартной инвестиционной стратегии Грэхем и Додд выступали за покупку тех компаний, бумаги которых торговались с существенным дисконтом к консервативной оценке чистой стоимости их активов.

Чтобы проиллюстрировать взаимосвязь между впечатляющей доходностью инвестиций и принципами Грэхема и Додда, Баффет использовал аналогию проведения общенациональной игры по подбрасыванию монеты, в рамках которой 225 млн американцев раз в день делают ставку в один доллар на тот или иной исход. Неудачники вылетают ежедневно, а на завтра ставки растут, причем все предыдущие выигрыши переходят на ставки в следующий день; 20 дней спустя остается 215 человек, и каждый из них выигрывает немногим больше 1 млн долларов. Баффет отмечает, что все это результат чистой случайности и 225 млн орангутанов пришли бы к аналогичному финалу. Затем он озвучивает интересную идею:

Если вы, однако, обнаружили бы, что сорок из них приехали из конкретного зоопарка в Омахе, вы были бы вполне уверены, что близки к разгадке... Научные исследования, естественно, следуют подобной схеме. Если бы вы пытались анализировать возможные причины развития редкого типа рака и обнаружили, что 400 случаев заболевания им зафиксированы в каком-то маленьком шахтерском городке в Монтане, вы бы очень заинтересовались местной водой, родом деятельности больных или другими переменными. Думаю, вы убедитесь в том, что несоразмерно большое число успешных «подбрасывателей монет» в мире инвестиций родом из очень маленькой интеллектуальной деревни, которую можно назвать Грэхем-и-Доддсвилль<sup>3</sup>.

Если, как писала историк Лорел Ульрих, добропорядочная женщина редко творит историю, возможно, и традиционным СЕО редко удастся опередить рынок и своих коллег. В мире инвестиций крайне мало выдающихся «подбрасывателей монет» из категории руководителей, и если вы их перечислите, то обнаружите, что все они в своем роде иконоборцы и бунтари.

Те выдающиеся личности, о которых мы расскажем в этой книге, управляли компаниями в условиях как растущего, так и падающего рынка. Они работали в самых разных сферах — в производстве, СМИ, обороне, потребительском секторе и в сегменте финансовых услуг. Их компании совершенно разные по размеру и степени зрелости. Ни у одной из них нет какой-то выдающейся, легко повторяемой торговой концепции или преимуществ с точки зрения интеллектуальной собственности. Тем не менее они заметно опережают своих конкурентов.

Как и Синглтон, они выработали уникальные подходы к ведению бизнеса, которые обычно вызывают немало комментариев и вопросов у коллег и деловой прессы. Что еще интереснее, хотя эти принципы разрабатывались ими самостоятельно, оказалось, что все они были иконоборцами и бунтарями *практически в идентичных ситуациях*. Иными словами, по-видимому, существует шаблон их поведения, такая потенциальная модель успеха, напрямую связанная с исключительными доходами.

Казалось, они работают в иной вселенной, где все определяет преданность собственному *мировоззрению*, благодаря которому они получили «гражданство» в крошечной интеллектуальной деревне. Зовите ее Синглтонвилль. Это избранная группа людей, которые поняли, помимо прочего, несколько важных вещей:

- Распределение капитала — самая важная часть работы СЕО.
- В долгосрочной перспективе главное — повышение *цены одной акции*, а не общий рост компании или ее размер.
- Поток денежных средств, а не объявленная прибыль определяет долгосрочную оценку стоимости.
- Децентрализация структуры компании позволяет реализоваться предпринимательской энергии и сдерживает рост затрат.
- Независимое мышление — неотъемлемая часть успеха в долгосрочном периоде, тогда как взаимодействие с представителями Уолл-стрит или деловой прессы может отнимать время и рассеивать внимание.

- Иногда лучшей инвестиционной возможностью становятся ваши собственные акции.
- В делах, касающихся приобретений, терпение — это добродетель... и только изредка смелость.

Интересно, что большинство этих бунтарей работали в таких городах, как Денвер, Омаха, Лос-Анджелес, Александрия (США), Вашингтон и Сент-Луис, удаленных от финансового центра (Нью-Йорк, Бостон). Это позволило им изолироваться от «назойливой мудрости» Уолл-стрит. (Два CEO, офисы которых находились на Северо-Востоке, разделяли пристрастие к не самым респектабельным местам: офис Дика Смита располагался на заднем дворе пригородного торгового центра, а Тома Мерфи — в бывшем жилом доме в центре Манхэттена в 60 кварталах от Уолл-стрит.) Резидентов Синглтонвилля, наших CEO-аутсайдеров\*, также объединяет интересный набор личных качеств. Как правило, они были экономны (отчасти это легенда) и скромны, закрыты и обладали аналитическим складом ума. Они были преданы своим семьям, обычно рано уходили из офиса, чтобы посетить школьные мероприятия, и не были склонны наслаждаться внешними атрибутами роли CEO. Они не держали речей в торговой палате, не посещали Давос, редко появлялись на обложках бизнес-изданий и не писали книг с рекомендациями по менеджменту. Они не были ни чирлидерами, ни продавцами, ни излишне дружелюбными парнями и не излучали особой харизмы.

Они отличались от выдающихся CEO, таких как Стив Джобс, Сэм Уолтон\*\*, Херб Келлер из Southwest Airlines или Марк Цукерберг. Эти гении — в своем роде «Исааки Ньютоны от бизнеса», которые словно после упавшего на голову яблока бывают озарены мощными идеями и их воплощению предаются с маниакальной сосредоточенностью

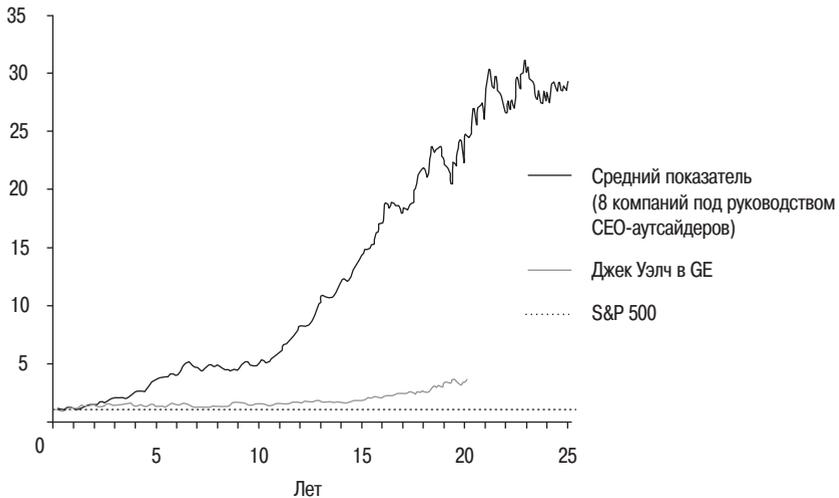
---

\* В данном контексте следует понимать используемое автором слово аутсайдер (от англ. outsider) как «чуждый системе» или «не принадлежащий определенному кругу»; в книге автор называет CEO-аутсайдерами тех руководителей компаний, которым удалось показать результаты выше рынка благодаря своим качествам или нестандартным действиям. *Прим. ред.*

\*\* Сэм Уолтон — американский бизнесмен, основатель сетей магазинов Wal-Mart. *Прим. ред.*

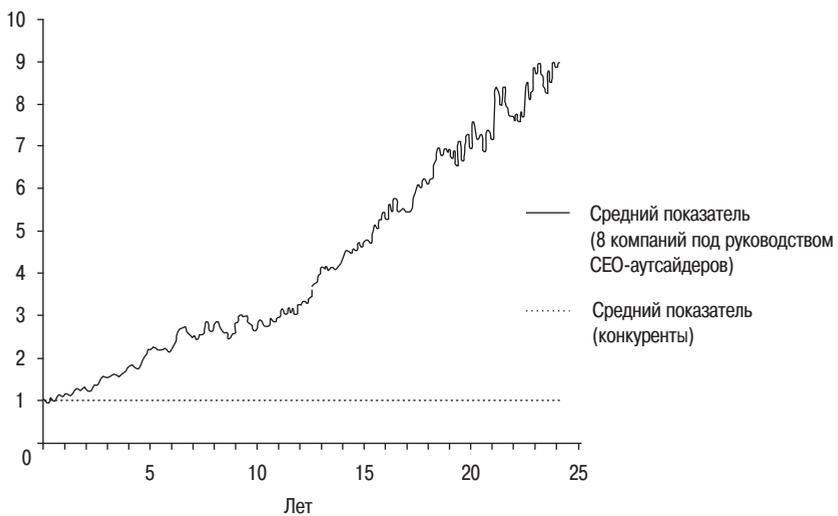
и целеустремленностью. Их ситуации, однако, вовсе не похожи на обстоятельства, характерные для подавляющего числа руководителей (как и опыт их карьеры неприменим к другим случаям).

У CEO-аутсайдеров нет ни харизмы, как у Уолтона и Келлера, ни маркетингового или технологического гения, как у Джобса или Цукерберга. На самом деле они такие же, как и любой типичный американский глава компании. Вот только получаемая ими доходность отнюдь не банальна. Как показано на рис. I.1 и I.2, в среднем они опередили индекс S&P 500 *более чем в 20 раз*, а своих конкурентов — *более чем в семь раз*. Давайте изучим способы достижения таких результатов и будем, как говорил главный в Уотергейтском скандале\* информатор под псевдонимом Глубокая Глотка, «следовать за деньгами». Мы внимательно рассмотрим ключевые решения CEO-аутсайдеров, принятые с целью максимизации доходности для акционеров, а также уроки, извлеченные из их стиля ведения бизнеса.



**Рис. I.1.** Коэффициент совокупной доходности S&P 500

\* Уотергейтский скандал — политический скандал в США 1972–1974 годов, закончившийся отставкой президента страны Ричарда Никсона. Расследование событий, связанных с попыткой республиканцев установить подслушивающие устройства в штаб-квартире Демократической партии в отеле «Уотергейт» в Вашингтоне. Прим. ред.



**Рис. 1.2.** Коэффициент совокупной доходности у конкурентов



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

