

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Введение</b> .....	11
Почему я обвиняю консультантов по менеджменту .....	14
Об этой книге .....	16
<b>1. Стратегическое планирование не может предсказывать будущее</b>	
Выработка стратегии – это поиск видения .....	19
Оборотная сторона следования стратегии – упущенные возможности .....	19
Управление по числовым показателям – это всего лишь управление цифрами .....	23
Предсказывать будущее – рискованное дело .....	29
Планировать будущее и предсказывать будущее – не одно и то же .....	35
<b>2. Реинжиниринг – это и о людях</b>	
Оптимизированные процессы хорошо смотрятся только на бумаге .....	39
Все, что вам на самом деле нужно для улучшения процессов, – люди, на которых можно положиться .....	39
Люди должны управлять методами, а не методы – людьми .....	45
В мире, созданном людьми, большинство проблем созданы людьми .....	55
Оптимизировать человека тяжело .....	57
<b>3. Показатели – это средства, а не цели</b>	
Числовые показатели – это инструмент .....	61
Все постоянно измеряется .....	61
Ну не прелесть ли – поставленные цели всегда выполняются! .....	66

Показатели плодят конфликты там, где в норме никаких конфликтов быть не должно .....	72
Возьмите цель, которую хотите достичь, и превратите ее в цель, которую достичь не хотите .....	78
<b>4. Стандартизированное управление человеческими ресурсами – SHAM</b>	
Как управление эффективностью деморализует сотрудников .....	83
Системы управления эффективностью служат только для постановки стратегической задачи по реализации систем управления эффективностью .....	83
Как ни старайся, а сделать справедливым процесс, несправедливый по определению, не получится .....	91
Знаете, чем вы мне нравитесь, а чем – нет? .....	95
Дело не только в деньгах .....	98
<b>5. Если я сумела стать менеджером, то чем вы хуже?</b>	
Почему руководство «Как стать успешным менеджером» состоит из 609 страниц? .....	103
У нас навалом моделей и методов управления .....	103
Как я нечаянно проявила себя успешным менеджером .....	109
Быть хорошим менеджером – это почти то же самое, что быть хорошим человеком .....	116
<b>6. Прекратите управлять талантами</b>	
Альберт Эйнштейн не был игроком класса А .....	123
Давайте забудем о ранжировании сотрудников .....	123
Эффективность – дело ситуативное .....	125
Проблема с ярлыками в том, что они прилипают .....	129
Система порой выводит из игры даже игроков класса А .....	135
Принцип Питера – не шутка .....	138
Мы сами насаждаем посредственность .....	139
Надо подбирать подходящую работу, а не вписывать людей в рамки .....	143

<b>7. Великие лидеры не вписываются в модели</b>	
Я ставлю Стиву Джобсу незначит по лидерским компетенциям .....	147
Вечный спор: какие черты присущи лидеру? .....	147
Если лидера делают не качества, то что оценивают при оценке лидерства? .....	152
Команда нужна потому, что один человек не может быть мастером на все руки .....	158
Стремление стать мастером на все руки – путь к посредственности .....	160
Самореализация: ни рецепта, ни контрольных вопросов .....	164
<b>8. За пределами диаграмм,     графиков и электронных таблиц</b>	
Как думать без консультантов .....	169
Менеджмент – не наука .....	169
Как думать лучше .....	174
Как относиться к работе с консультантами .....	185
<b>Заключение</b> .....	189
<b>Примечания</b> .....	191
<b>Приложение А. Правдомер</b> .....	201
<b>Приложение Б. Метод истины</b> .....	203
<b>Благодарности</b> .....	209
<b>Об авторе</b> .....	211
<b>Библиография</b> .....	215



# Предисловие

Мне жаль. В самом деле жаль. Легче будет, если сказать, что я хотела как лучше? И по правде говоря, виновата не только я. Все мы жертвы ущербной бизнес-модели. Что происходит, когда вы нанимаете новых сотрудников прямо из престижных бизнес-школ? Что они умеют? Проводить логический анализ, применять освоенные модели и теории и создавать новые модели и теории. Чего им больше всего не хватает? Практического опыта. Так откуда нам было знать, что модели и теории неправильные? Они были изящными и логичными и основывались на нашем опыте обращения с моделями и теориями. Считайте, на них стоял знак качества. К счастью, я чуточку отличалась от остальных. Перед тем как стать консультантом, я получила техническое и естественно-научное образование и даже успела поработать в военной лаборатории. Я немного знала о том, что на практике теории не всегда подтверждаются результатами. И все же, должна сказать, я была такой же наивной, как любой другой консультант.

К сожалению, статистически обоснованных, внятных исследований, подтверждающих верность теорий менеджмента, — раз-два и обчелся. Прежде чем стать частью общепризнанной совокупности знаний, теории менеджмента редко рецензируются или аттестуются независимыми экспертами. Большинство доказательств построены на частных примерах, и многие исследования в какой-то степени необъективны. (Сколько компаний признается, что от их многомиллионных усилий по реструктуризации толку мало?) Итак, я собираюсь рассказать вам о моем личном путешествии к истине — как за тридцать с лишним лет карьеры консультанта по менеджменту и менеджера в компаниях, входящих в первую сотню Fortune 500, я медленно, но верно пришла

к пониманию того, что многие из наших теорий менеджмента ошибочны.

От имени всех консультантов по менеджменту, работавших в ваших компаниях за последние 30 лет, проповедовавших управление по результатам и конкурентную стратегию, я прошу прощения. Простите, что мы разрушили вашу компанию.

# Введение

У большинства людей, если не у всех, есть какой-то тайный талант – иногда дурацкая, иногда полезная способность. Как-то я встретила женщину, которая безошибочно угадывала, орлом или решкой вверх упадет подброшенная монетка. Другая моя знакомая умеет имитировать сигналы тонального набора номера и получает свою голосовую почту не нажимая на кнопки. Мой старший сын может в уме манипулировать трехмерными образами различных объектов. Когда мы вместе собирали модельки, я заметила, что сначала он собирает их «в голове». Мой младший сын разговаривает во сне. Я не про случайные слова или фразы – когда он спит, с ним можно вести содержательные беседы. Мой муж может вычислять путь в лесу. Если вам нужно быстро выбраться из леса, он без всякого GPS выведет вас на дорогу к точке в радиусе 15 метров от машины. У меня тоже есть способность. Какая – я поняла всего несколько лет назад.

В 2006 г. я записалась на курс системной динамики в Школу менеджмента Слоуна. Первое задание, которое нам дали, состояло в том, чтобы разбиться на команды и моделировать процесс поставки пива. Эта деловая игра демонстрировала эффект хлыста, явление, хорошо известное тем, кто занимается логистикой. Эффект хлыста показывает, как небольшие изменения на одном конце цепочки могут нарастать по мере продвижения вверх, приводя к серьезным изменениям на другом конце. Через несколько минут после начала игры я поняла, что к чему, и высчитала точные объемы заказов, пока остальные студенты еще никак не могли свести концы с концами. Мне знакомы проблемы логистических цепочек, и я, не особо задумываясь над логистикой, быстро увидела простое – и очевидное для меня – решение. Пока все осталь-

ные описывали причинно-следственные циклы, я подумала о проблемах и нашла ответы. Мои сокурсники подивились моей способностью, и я стала местной знаменитостью. Правда, я чувствовала себя мошенницей. Да, я смогла за несколько минут в уме решить все системные проблемы, но не потому, что в голове у меня компьютер. Мой талант — эмпатия, способность поставить себя на место другого человека.

Решая каждую проблему, я погружалась в ситуацию и вела себя так, будто это моя ситуация, перебирая решения за ее участников, пока не находила то единственное, которое работает. Что действительно отличало меня от всех остальных в аудитории, включая преподавателя, так это то, что я знала: эти проблемы лежат не в цепочках поставок, эксплуатации производства, попытках усовершенствования процесса или графиках. Проблемы в том, как люди реагируют на обстоятельства. Любая проблема в бизнесе сводится к людям, реагирующим на обстоятельства.

Учебники, консультанты и эксперты винят эффект хлыста в ошибочных прогнозах, непредсказуемом спросе, недостаточной информации, плохом управлении запасами и т. д. О чем они умалчивают, так это о том, что данный эффект порождается прежде всего эмоциями. Он порождается страхом, когда спрос незначительно падает и люди паникуют и заказывают все меньше и меньше по всей цепочке. Он порождается оптимизмом, когда спрос незначительно растет и люди надеются, что это тенденция, и беспокоятся, что им не хватит запасов, и заказывают слишком много. Он порождается недоверием, когда каждый добавляет к своему заказу или убавляет, чтобы подстраховаться, если поставщик вдруг подведет или клиент передумает. Единственный способ избавиться от эффекта хлыста — устранить страх, надежду и недоверчивость людей, заказывающих товар.

Я написала эту книгу, потому что за 30 лет работы устала притворяться. А притворяться мне пришлось много. Я делала вид, что система управления запасами, которую я внедряю, — это ответ, когда на самом деле я добиваюсь, чтобы люди на всех этапах



цепочки поставок доверяли друг другу; делала вид, что занимаюсь реинжинирингом процесса разработки нового продукта, когда на самом деле помогала отделам продаж, маркетинга и исследований и разработки сотрудничать; делала вид, что своей чудесной способностью решать проблемы я обязана механическому мышлению компьютера, а не человеческому воображению. Но больше всего я устала смотреть на отношение к людям как к активам, которые нужно контролировать, измерять, стандартизировать и оптимизировать. Я не могу честно сказать, чем занимаюсь, потому что никто не купит мои услуги, если я скажу, что помогаю людям лучше работать вместе. Вместо этого я притворяюсь, что продаю методологии, модели, метрики, процессы и системы.

Когда я была молодым консультантом, я разработала много моделей, процессов и программ, и все они были направлены на изъятие вариабельности из задач, эмоций — из решений и здравого смысла — из менеджмента. Короче говоря, я пыталась убрать человеческую составляющую из управления компанией. Я была не одинока. За последние 20 лет методы управления разрослись и укоренились в качестве передовых корпоративных методов повышения эффективности, стандартизации навыков и оптимизации показателей. Система сбалансированных показателей, оплата по результатам, развитие ключевых компетенций, реинжиниринг процессов, оценка лидерских качеств, модели управления, конкурентная стратегия и каскадирование критериев оценки персонала — вот некоторые из моделей, которые сейчас прочно окопались в бизнес-менеджменте, несмотря на скудость доказательств того, что они работают так, как было обещано. Все эти модели и теории пытаются дегуманизировать рабочее место и преуспели в этом, хоть и не так, как предполагалось. К людям относятся как к машинам, которые надо использовать по максимуму, пока те не сломаются, и все их уникальные и глупые таланты так никогда и не проявляются.

Гуру менеджмента и консалтинговые фирмы заставляют нас верить, что бизнес логичен, а компаниями управляют, руковод-

ствуюсь цифрами, и что их модели и теории предоставят пошаговую инструкцию «Как добиться успеха». Компании стараются внедрить эти модели или принимать решения, опираясь на числовые показатели, и никогда не добиваются ожидаемого успеха потому, что на самом деле бизнес не рационален. Человеческий капитал – не часть бизнеса. Если убрать человеческий капитал, никакого бизнеса не останется, только куча офисов и оборудования, которое само ничего не производит. Бизнес – это люди, нелогичные, эмоциональные, непредсказуемые, творческие, одаренные странными способностями и порой гениальные, люди, которые не действуют в соответствии с теориями. Эта книга – напоминание, что нам нужно перестать дегуманизировать рабочее место и что, если вы успешно управляете «человеческим элементом», вы, в общем-то, застрахованы от всех неприятностей. Она предназначена консультантам, людям, которые нанимают консультантов, людям, далеким от консалтинга, и всем, кто устал делать вид, что современные методы управления эффективны. Если вы хоть раз на работе задумались, не сошли ли все вокруг с ума, вы не одиноки. Я написала эту книгу для вас.

## ▷ Почему я обвиняю консультантов по менеджменту

Термин «консультант» употребляется в очень широком смысле. Любой, кто работает на компанию по контракту, считается консультантом. Плюс всевозможные консультанты по технологии, консультанты по маркетингу, консультанты по дизайну. Когда я говорю о консультантах по менеджменту, я имею в виду тех, кто работает с высшим звеном корпоративного руководства и советует им, что делать. Конкретнее, мой гнев направлен прежде всего на крупные консалтинговые компании, которые нанимают МВА с дипломами, на которых еще краска не просохла, и вооружают

их электронными таблицами, типовыми методиками, тарбарским жаргоном и немалым нахальством. Я обвиняю этих людей в том, что они породили и распространили многие управленческие мифы, из которых выросли несколько величайших проблем сегодняшнего бизнеса – отсутствие инноваций, погоня за быстрой прибылью, одержимость финансовыми результатами в ущерб созданию нужных продуктов и услуг и измотанные, заезженные и пассивные работники.

Вместо того чтобы сосредоточиться на очевидной проблеме: «Как мой бизнес может сделать жизнь лучше?», – главы корпораций провели последние несколько десятилетий, заиклившись на других, менее значимых вопросах вроде таких:

- Как мне добиться конкурентного преимущества?
- Как мне максимизировать акционерную стоимость?
- Как мне повысить чистую прибыль (личную и корпоративную)?
- Как мне оптимизировать рентабельность моего человеческого капитала?

Результат – эффективные и агрессивные компании, которые действуют одинаково, предлагают созданные под копирку продукты и услуги и для своего роста нуждаются в поглощениях других компаний. Многие из этих проблем кроются в бездумно принятых на веру догмах менеджмента. За каждой из этих догм стоит один или несколько консультантов. Лучшая аналогия, которая приходит мне в голову, – мода на диеты и фитнес. Похоже, года не проходит, чтобы какой-нибудь доктор или инструктор по фитнесу не объявил, что нашел решение проблемы лишнего веса. Это может быть какой-нибудь чудо-продукт, или новая диета, или новый комплекс упражнений. Однако ни одно из этих чудес не работает, и, что еще хуже, они часто ведут к эффекту рикошета, когда человек набирает еще больше лишних килограммов, и серьезно вредят здоровью. Чтобы быть здоровым, нужно питаться разнообразно, не переедать, заниматься спортом и высыпаться.

Секрет похудения – тот же секрет здоровья, который все знают. Нет тут никакого секрета.

Аналогично с бизнес-консалтингом. Каждый год консультанты по менеджменту объявляют о новой модели или теории, которая станет решением всех проблем вашего бизнеса. Зайдите на сайт любой консалтинговой компании, и вы увидите, что она продает «бизнес-решения». Консультанты по менеджменту стремятся стать властителями дум, изобретая новые модели и теории, которые, как они надеются, будут приняты на вооружение бизнесом и сделают их известными (и богатыми). Ну и что? Одна модная теория сменяет другую, а потом появляется новая модная теория, и так до бесконечности. Повальное увлечение каждой новой теорией несет с собой собственный набор проблем, который закладывает фундамент для следующей модной новинки. Конкурентная стратегия, основанная на внешних факторах, ведет к компетентностной стратегии, основанной на внутренних способностях, которая ведет к стратегии голубого океана\*, основанной на формировании идей «сверху вниз», которая ведет к адаптивной стратегии, основанной на реакциях на рынок «снизу вверх»... Каждая исправляет недостатки предыдущей, но порождает новые проблемы. Результат – порочный круг, похожий на борьбу с лишним весом, «диета – набор веса – новая диета – новый набор веса». Единственный способ вырваться из этого круга – не давать консультантам придумывать и продавать новые теории.

## ▷ Об этой книге

Это не академический труд, предлагающий читателю оригинальное исследование или неопровержимые доказательства моих идей. Это история того, как я пришла к пониманию, что все про бизнес, во что я верила, неправильно. Это моя история, переплетенная с историей взлета и падения некоторых модных идей, которые

---

\* Этот термин ввели Чан Ким и Рене Моборн в одноименной книге.

я помогала распространять. Я выбрала примеры, основываясь на том, как они изменили мое понимание того, что я делала. Первые три главы посвящены моему опыту в области создания стратегий, усовершенствования процессов и внедрения показателей. Многие из примеров взяты из моего раннего консультантского опыта, когда я работала на крупные консалтинговые компании. В следующих четырех главах обсуждаются методы, относящиеся к управлению кадровым потенциалом и охватывающие системы оценки эффективности работы, модели управления, программы развития сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) и лидерские компетенции. Большинство примеров в этих главах относятся к моему более позднему опыту, когда я оказалась в корпоративном мире, где мне пришлось на собственной шкуре испытать многие из методов, которые я помогала внедрить.

Мне бы хотелось как можно яснее сформулировать мою цель. Смысл этой книги – развенчать расхожие премудрости бизнеса и не добавлять новых. Хотя я даю свои рекомендации, я предлагаю их как альтернативы теориям, которые не работают. По большей части я рекомендую заменить ту или иную модель или процесс откровенной беседой с коллегами. К сожалению, я не проводила масштабного исследования, чтобы подтвердить, что улучшение диалога и взаимоотношений выгодно для бизнеса. Я предоставляю вам самим судить, верно ли это. К счастью, развенчать теорию гораздо легче. Нужно всего лишь одно доказательство, которое ее опровергает. Я еще не раз это повторю, поскольку до большинства моих знакомых консультантов это доходит с трудом: нужно всего лишь одно доказательство противного, чтобы опровергнуть теорию. Доказать, что теория верна, гораздо труднее. Для этого нужно, чтобы она работала во всех ситуациях. Тут консультанты по менеджменту часто допускают ошибку. Они находят что-то, что сработало раз или два, и объявляют передовым методом, который должны использовать все и всегда.

Я даю советы и предлагаю альтернативы в качестве отправной точки, чтобы помочь избавиться от порочного мышления, про-

питавшего сегодняшний менеджмент, типа «Нельзя управлять тем, что не можешь измерить» (еще как можно!). Я никоим образом не хочу сказать, что у меня есть решения. Я просто предлагаю не внедрять метод, который часто бывает неправильным, а попытаться сделать что-то другое, что может сработать. Я предлагаю пробиться сквозь скорлупу догмы, чтобы найти зерно истины и основывать наши новые решения на этой истине. Разве не лучше рискнуть, зная, что у тебя есть шанс ошибиться, чем не рисковать и знать, что ты наверняка не прав? Думаю, это очевидно. Собственно, если бы от меня потребовали сказать, о чем эта книга, я бы сказала, что она о самых очевидных вещах.

# 1

## Стратегическое планирование не может предсказывать будущее

---

Выработка стратегии — это поиск видения

### ▷ **Оборотная сторона следования стратегии — упущенные возможности**

В 1980 г. Майкл Портер, гарвардский профессор и основатель консалтинговой компании Monitor Group, опубликовал книгу «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» и помог положить начало современной эпохе консультантов по бизнес-стратегиям, бурный расцвет которой пришелся на следующие два десятилетия. Когда в 1960-е формировались небольшие специализированные консалтинговые фирмы, в частности Bain и Boston Consulting Group, их клиентская база была ограничена либо консультации касались только управления наличными средствами. Формулирование бизнес-стратегии тогда было чем-то вроде черной магии – на одну часть анализ, на другую – опыт, плюс очень много магии, что-то вроде корпоративной версии «поиска видения» – ритуала североамериканских индейцев под воз-

действием наркотиков, направленного на самопознание. Бизнес, однако, магии, искусству и снам наяву предпочитает анализ, структуру и осязаемость. Книга Майкла Портера не только разложила создание стратегии по полочкам, с пошаговыми инструкциями, но и сформулировала суть стратегий.

Портер не только внедрил словосочетание «конкурентное преимущество» в душу корпоративной Америки, но и представил в своей книге две ныне хорошо известные модели. Первой была модель пяти сил, пяти внешних и внутренних факторов, с которыми приходится иметь дело компаниям: конкуренты, потенциальные конкуренты, потенциальные продукты-заменители, покупатели и поставщики. Эта модель служила основой для анализа отрасли и была представлена в первой главе. Во второй главе речь шла о другой знаменитой новации Портера — трех базовых бизнес-стратегиях: лидерстве в издержках, дифференциации и фокусировании. В зависимости от места, которое вы занимали в отрасли, вы могли выбрать одну из трех стратегий, позволяющих получить конкурентное преимущество. Остальные главы представляли собой подробнейшие схемы для анализа конкурентов, расчета их возможных ответных действий и внутриотраслевого структурного анализа для определения альтернативных стратегий — и в придачу великое множество таблиц и готовых к использованию схем. Я несколько раз пыталась прочесть эту книгу, и когда наконец ее осилила, поняла, почему «пять сил» и «три стратегии» — единственное, что вошло в управленческий лексикон. Видимо, очень немногие смогли дочитать Портера до конца. С портеровскими моделями и схемами консультанты получили и метод, и набор инструментов, которые мог использовать любой более-менее смышленный выпускник колледжа. Искусство, которое было частью создания стратегии, заменили пакет схем и возможность выбирать из нескольких вариантов ответа. Теперь разработать стратегию мог любой.

Когда я работала консультантом в Deloitte Haskins & Sells (DH&S) в конце 1980-х, книга Портера была обязательной к прочтению. Отделение DH&S, занимавшееся консалтингом в области менедж-



мента, переживало серьезные перемены. Когда я туда пришла, у каждого отделения была своя местная консалтинговая практика, и каждое продавало любые услуги, какие только могло продать, обычно по мелочи, этим своим мелким клиентам. После того как я провела около года в отделении в Нью-Джерси, руководство консалтингового направления решило создать национальную консалтинговую практику, которая прибавила бы нам авторитета, принесла клиентов из списка Fortune 500, заказы покрупнее и доходы побольше. Начали с общей концепции развития – использовать наш опыт в таких отраслях, как банковская деятельность и промышленное производство, и разрабатывать предложение услуг. Местные отделения стали бы частью национальной практики в зависимости от отраслей, представленных в округе. В Нью-Джерси сосредоточилось фармацевтическое производство, так что мы входили в производственную практику. Из-за близости к Нью-Йорку мы занимались и финансовым консалтингом. В дополнение к обслуживанию наших местных рынков мы бы объединили ресурсы на национальном уровне. Это обеспечивало глубину опыта и знаний, которой часто не хватало на местном уровне. Тогда это казалось мне хорошей идеей. Специализированный набор консалтинговых услуг или разовые контракты, национальная практика или местная, клиенты из списка Fortune 500 или мелкие компании – выбор, казалось, не требовал долгих размышлений.

Кто бы не захотел быть частью общей философии развития? Такая концепция национальной практики требовала, чтобы мы в Нью-Джерси ориентировались на известных производителей лекарственных препаратов. Никто из нас никогда не имел дела с фармацевтической промышленностью, и мне, самой молодой в команде, поручили подготовить анализ отрасли, чтобы мы могли лучше позиционировать наши услуги. Используя книгу Портера, я получила пошаговое руководство по проведению анализа отрасли.

Больше всего из той работы мне запомнилось, как трудно было найти необходимую информацию. Это было до Интернета, и добывание информации требовало и обзвона компаний (я притво-

рялась акционером), и бесконечных походов в библиотеку, где я перелопачивала объединенные базы данных. Учитывая, сколько мне пришлось мучиться, не думаю, что кто-то из конкурентов смог бы представить более глубокий и комплексный анализ. Надо было самому работать в данной компании, чтобы получить о ней полную информацию. Несмотря на кое-какие прорехи, я ухитрилась слепить нечто, выглядевшее как всеобъемлющий анализ отрасли — с кучей графиков, диаграмм и обзором сильных и слабых мест, возможностей и угроз. Я очень многому научилась в процессе и хорошо узнала фармацевтическую отрасль — знание, которое пригодилось в моей дальнейшей карьере.

Хотела бы я сказать, что моя вылазка в фармацевтику положила начало успешной практике, но вскоре после этого DH&S решила слиться с Touche Ross, и Touche прибрала к рукам консалтинг, постепенно растворив наши практики. Наша стратегия превращения в консультантов по стратегии была сорвана внешними факторами! Если бы мы хоть чего-то стоили, мы должны были предвидеть такой расклад. Я была поражена тем, как все обернулось. Touche Ross продолжала использовать местное отделение, но держала нас на подхвате. У нас же была *стратегия!* У нас были специалисты! И при этом у Touche Ross было больше работы. Пока мы гонялись за клиентами покрупнее, наши фактические продажи падали. Touche Ross использовала старую модель и по-прежнему обеспечивала постоянный приток договоров. В результате большинству консультантов DH&S мягко намекнули об увольнении, поскольку у нас не было ни постоянных клиентов, ни важных связей, которые мы могли бы привнести в объединенную практику. Набрал кой-какой опыт, разработав кой-какие предложения услуг и организационную структуру, мы не наработали клиентской базы, которая бы к этому прилагалась. Как я сейчас вспоминаю, я проводила очень много времени в офисе, занимаясь аналитикой, и совсем немного — за оплачиваемой клиентами работой.

У Touche Ross практика была намного шире. Они оказывали многочисленные услуги, о которых я раньше даже не слышала,

некоммерческим организациям, больницам и Medicare, Medicaid и другим государственным организациям – например, проводили опросы пациентов о качестве медицинских услуг и расследовали случаи мошеннических правопритязаний. В то время как Deloitte консолидировалась вокруг финансовых услуг и вырабатывала соответствующие предложения, Touche просто хваталась за все возможности, какие только подворачивались.

Справедливости ради следует сказать, что все аудиторские компании рано или поздно превращаются в более специализированные консалтинговые практики, но эти практики в конечном счете вырастают из дел, которыми они занимались. DH&S пыталась использовать «директивную модель», модель управления «сверху вниз», когда решения диктовались горсткой управляющих партнеров, полагавшихся на собственный опыт. Хотя в теории это звучало хорошо, мы упустили кучу возможностей, в особенности поскольку исходили из того, что производство останется основой экономики США. Так я узнала, что у проведения стратегии в жизнь может оказаться и обратная сторона – упущенные возможности. Вместо того чтобы реагировать на рынок, берясь за любую работу с клиентом, мы пытались диктовать рынку. Упершись в одну точку, мы проигнорировали новые рынки и новые услуги и сосредоточились на концепции развития, которую не могли воплотить. Хотела бы я сказать, что это был мой первый и последний опыт такого рода, но нечто подобное мне пришлось пережить еще дважды, с Gemini Consulting и Pfizer.

### ▷ **Управление по числовым показателям — это всего лишь управление цифрами**

В 1990 г. я пришла работать в United Research Company, консалтинговую группу, специализировавшуюся на усовершенствовании производственных и организационных процессов. В тот момент она переживала слияние с занимавшейся разработкой страте-

гий MAC Group, чтобы в конечном итоге превратиться в Gemini Consulting. За несколько быстро пролетевших лет консультанты Gemini заработали репутацию лучших в своей области, когда нужно было провести даунсайзинг – кардинальные сокращения персонала – и снизить затраты под девизом «реинжиниринга бизнес-процессов». В отличие от других консалтинговых компаний того времени, мы действительно внедряли рекомендованные изменения и обещали конкретные результаты в виде экономии от снижения издержек.

Каждый договор об оказании услуг сопровождался анализом экономической эффективности, где подробно расписывалась экономия, которую мы обещали обеспечить. Это было время экономического спада, и Gemini успешно помогала компаниям затягивать пояса. Мы стремительно росли. Объемы работ становились все больше, и порой мы «трансформировали» сразу целые подразделения и даже целые компании.

Еще одно имя, которое приходит на ум при слове «даунсайзинг», – General Electric (GE). В бытность Джека Уэлча генеральным директором\* GE выросла в самую крупную компанию в мире за счет примерно тысячи поглощений. Однако он прикрыл столько же производств, сколько приобрел, уволив более 100 000 рабочих, или почти четверть от числа всех сотрудников. Уэлч оставлял за собой пустые здания, что принесло ему прозвище Нейтронный Джек. Его идеология состояла в том, что бизнес должен быть первым или вторым в своей отрасли в пересчете на долю рынка, в противном случае его нужно продавать. Это не было ни уникальной, ни радикальной точкой зрения. Boston Consulting Group, одна из самых старых и самых авторитетных консалтинговых компаний, специализирующихся на разработке стратегий, давно выступала за инвестирование в бизнес-единицы с высокой долей рынка и потенциалом быстрого роста («звезды») и избавление от «собак»

---

\* Джек Уэлч занимал в компании General Electric должность генерального директора в 1981–2001 гг.

(медленный рост, малая доля). Благодаря успеху GE идеологию и методы Уэлча активно копировали как признанные передовые методы.

В числе других его идей, которыми многие восхищались и старались перенять, была концепция создания акционерной стоимости, в соответствии с которой компания обеспечивает акционерам большую прибыль на акцию, чем те могли бы получить от других своих инвестиций. Математическая формула показывает, что акционерная стоимость – функция рентабельности активов (ROA) компании и рентабельности ее инвестиций (ROI). Вместе они составляют рентабельность собственного капитала, или ROE. Эта идеология привела к фиксации на наборе финансовых показателей – таких как ROE, ROA, ROI и ROCE (рентабельность используемого капитала). Управление этими показателями обеспечивало бы приток денежных средств, отражавшийся на курсе акций, обеспечивая таким образом больший доход акционерам. (Разумеется, идея основывалась на гипотезе эффективного рынка, которая исходит из того, что рациональные субъекты покупают акции на основании именно таких расчетов. Вся концепция разваливается на куски, если люди покупают акции потому, что у компании логотип симпатичный.) В результате вдобавок к традиционным показателям «выручка и прибыль» руководители в конце 1980-х – начале 1990-х при определении производительности активов и инвестиций заикнулись на доле рынка, курсе акций и многочисленных финансовых показателях. Управление по числовым показателям и упор на эффективность использования активов переживали расцвет. Я впервые опробовала этот математический подход во время работы над очень крупным проектом трансформации бизнеса. Gemini занималась неблагополучным подразделением огромного производителя химической продукции, получив задание улучшить его рентабельность собственного капитала (ROE). Первая команда консультантов определила ROE как слабое место в факторах, влияющих на акционерную стоимость компании, поэтому мы сосредоточились главным образом

на повышении «производительности активов», то есть снижении затрат, и на улучшении доходности инвестиций. Начали мы с того, что в большой комнате устроили штаб, где развесили графики и таблицы, демонстрировавшие наше продвижение к цели — экономии. Один из самых впечатляющих плакатов представлял собой столбцовую диаграмму в метр шириной. Диаграмма называлась «Производительность активов» и показывала доходы с одного квадратного фута\* каждой службы. Разумеется, наименее производительными активами оказались разросшаяся штаб-квартира компании и громадный исследовательский центр. Само собой, их мы продать не могли, но этот график дал мне важный урок о консалтинге. Разделить один показатель на другой и потом нанести результаты на разноцветный график — это производит на клиента впечатление. Еще нужно уметь откладывать один показатель по оси ОХ, а другой — по оси ОУ, чтобы получить четырехквadrантный график. Два этих умения, похоже, относятся к числу главных навыков консультанта.

Я возглавляла команду, занимавшуюся повышением доходности капиталовложений. На тот момент руководители бизнес-подразделений компании обладали полномочиями самим решать, куда инвестировать средства. В рамках нашего консалтингового вмешательства моя команда внедрила стандартный процесс портфельного анализа, чтобы каждая бизнес-единица использовала для оценки инвестиционных проектов одни и те же критерии принятия решений и методы финансового анализа. Цель состояла в том, чтобы объединить капиталовложения по всем подразделениям и затем выбрать проекты с самым высоким ROI. Мы разработали модель принятия решений, оценивавшую предлагаемые инвест-проекты на основе их стратегической важности для компании и финансовых показателей, и применили новый процесс для управления капитальными проектами, проведя ряд совещаний с представителями всех подразделений, где отбирали проекты для портфеля.

---

\* 0,09 кв. м.

Один проект стоял особняком. Самое новое подразделение выпускало очень рентабельную линейку продуктов и быстро наращивало производственные мощности. В планах у его руководителя был еще один капитальный проект. Несколько человек в штаб-квартире опасались, что этот проект создаст избыток производственных мощностей и показатели рентабельности снизятся. С учетом темпа роста в прошлом не было смысла строить еще один завод. Руководство компании посчитало, что руководитель этого подразделения замышляет построить империю в ущерб прибыли. Используя новую модель принятия решений, мы рассчитали возможные риски и воздействие на прибыль и пришли к выводу, что завод не уложится в пороговую ROI. Разумеется, планируемые доходы рассчитывались по принципу «наилучшего прогноза», но мы основывали наши прогнозы на равномерном росте существующего спроса.

Руководителя того подразделения наши выкладки разозлили. Я думала, что этот конфликт станет проверкой того, сможет ли мой клиент проявить необходимую твердость или победят соображения внутренней политики, как это часто бывает. Прошло несколько месяцев, и проекту дали добро. Я была разочарована и решила, что дело в политике. Однако через несколько лет я узнала, что мои расчеты, связанные с линейно растущим спросом, были абсолютно неверны. Сегмент, о котором шла речь, пережил взрывную волну инноваций, что подстегнуло всевозможные новые применения и появление конечных продуктов, которых в то время и вообразить нельзя было. Фактический рост спроса сильно отличался от моих графиков. Компании потребовалось очень много дополнительных мощностей.

Другая группа, работавшая в этом проекте, занималась выработкой новой стратегии, способной обеспечить рост доходов и увеличение доли рынка. Они назывались «Стратегический замысел / Ключевая компетенция» (СЗ/КК), в соответствии с новым трендом, родившимся в Гарвардской школе бизнеса и описанном в книге «Конкурируя за будущее» Гэри Хамела и Коимбатура

Прахалада. Главная идея книги в том, что компаниям нужно предвидеть и формировать будущее своей отрасли, создавая ключевые компетенции – набор навыков, уникальный для этой компании. Например, Canon использовала свои компетенции в разработке и производстве высокоточной механики и оптики, микроэлектроники и электронной обработки изображений для того, чтобы расширить свою продуктовую линейку и стать лидером на рынке копировальных аппаратов, факсов и принтеров. Во многих отношениях эта книга являлась очень своевременной антитезой теории Майкла Портера и военной парадигме, согласно которой каждый сражается за ограниченные доли рынка. «Конкурируя за будущее» была книгой о создании новых рыночных возможностей и уникальных способностей. Создав ключевые компетенции, компании получают способности, которые их конкурентам будет нелегко скопировать, и получают возможность контролировать будущее, а не подстраиваться под него. Если Портер писал, что рыночные силы и отрасль определяют выбор стратегии, то Хамел и Прахалад утверждали, что собственные возможности должны не только определять стратегию, но и формировать отрасль. Последнее было очень привлекательной идеей, поскольку по сути означало, что вы можете управлять своим будущим.

Первым шагом команды СЗ/КК было определение уникальных ключевых компетенций клиента. Увы, единственной областью, где тот значительно опережал своих конкурентов, было выполнение финансовых анализов, что никак нельзя использовать для создания стратегии промышленного предприятия. В отсутствие уникальных способностей, на основе которых можно было бы строить генеральную стратегию, компания прибегла к портеровским методам и приступила к разработке «стратегии дифференциации». Дифференциация должна была состоять в создании продукта премиум-класса и вместе с ним – абсолютно нового бренда и нового канала сбыта.

Короче говоря, мы, консультанты, завершили проект и ушли довольные и гордые собой: мы трансформировали проблемный



бизнес, создав бренд премиум-класса, существенно сократив затраты за счет избавления от части активов (включая людские ресурсы) и рационализировав процесс принятия решений о капитальных расходах. Однако в реальности бизнес клиента продолжал показывать результаты ниже ожидаемых и десять лет спустя был выделен и продан — за исключением того самого подразделения, которое расширило свои мощности. Не знаю, было это чистым везением или деловой хваткой, но его руководитель как никто понимал свой бизнес и принял верное решение — наращивать мощности, хотя прогнозируемые показатели это не подтверждали. Кто мог предположить, что будет изобретено столько новых продуктов? Да, да, мы проделали адскую работу, пытаюсь сформировать будущее. Черт, но мы даже не сумели его точно предсказать...

## ▷ **Предсказывать будущее — рискованное дело**

Проблема с этими стратегическими планами в том, что они требуют от вас предсказывать будущее. Я должна признаться, что испытываю злорадство, перечитывая кейсы в своих старых книгах по стратегии. Например, «Конкурируя за будущее» использовала NEC, Motorola, JVC и EDS как примеры передовых методов. Особенно меня позабавила история с видеомагнитофонами и рассказ о том, как JVC победила Sony в борьбе за лидерство на рынке. Куча примеров касалась японских компаний, поскольку в то время японские компании и японская экономика в целом бурно развивались и во многих отраслях опережали американские компании. А в книге Портера больше всего меня поражает упор на производство. Хотя он упоминает другие отрасли, большинство примеров касаются производителей, и он часто упоминает наращивание производственных мощностей как стратегический маневр, а производственные площади и оборудование — как барьеры для входа и выхода из отрасли. Сегодня наши крупнейшие от-

расли — это здравоохранение, розничная торговля, финансовые услуги и производство, причем производство в состоянии упадка. Ну я и хихикала каждый раз, когда Портер упоминал «мини-компьютеры». Я не критикую Хамела, Прахалада и Портера. Они блестящие мыслители. Я просто хочу подчеркнуть, как трудно предсказывать будущее. Если эти гениальные, получившие образование в Гарварде люди не смогли толком предсказать будущее, как можно требовать этого от нас, простых смертных? Возьмите любую книгу по бизнесу десятилетней давности, автор которой использует кейсы реальных компаний, чтобы проиллюстрировать свои идеи, и вы увидите, что по меньшей мере у половины этих компаний дела идут не очень. В 1990-е GE считалась эталоном, и множество ее практик перенимали. Сегодня никому и в голову не придет копировать опыт GE. Даже сам Джек Уэлч отыграл назад и больше не говорит о важности создания акционерной стоимости. Если вы ищете, с кого брать пример, Google и Apple — лучший выбор.

Проблема с выполнением стратегических планов в том, что они основываются на вашей способности предсказать экономические условия, изменения в отрасли, действия конкурентов и желания потребителей. Однако никто не может делать такие прогнозы надежными. Вот почему финансовые эксперты рекомендуют вкладывать деньги в индексные фонды. Большинство управляющих ПИФаами не могут превзойти индексы, как ни стараются, а ведь в их распоряжении тонны исследований и сонмы исследователей. Они закончили лучшие в мире школы бизнеса. И все же им не под силу более-менее точно предсказывать курс акций. Из всех экономистов мирового класса, чья работа состоит в том, чтобы предсказывать будущее, не нашлось почти никого, кто предвидел бы финансовый кризис 2008 г. Но почему-то лучшей бизнес-практикой считается предсказать будущее и выстроить вокруг этого предсказания план.

После того как Gemini добилась успеха в деле реинжиниринга бизнес-процессов, руководство компании решило, что нам нужна стратегия выхода на следующий уровень. Несколько человек

решили, что наше будущее — «трансформация бизнеса», Gemini застолбит за собой этот термин и будет предлагать все услуги под этим брендом. Такой подход позволил бы нам одним махом братья за бизнес-стратегию, бизнес-процессы, информационные технологии (ИТ) и планирование организационной структуры, полностью переделывая компанию. «Трансформация бизнеса» — звучит как чистый альтруизм, но на самом деле так на языке консультантов называются исключительно масштабные проекты по снижению расходов. Кому бы, кроме попавших в безвыходное положение компаний, могла понадобиться полная переделка? Стратегию «трансформации бизнеса» донесли до всех сотрудников, и менеджерам велели продавать услуги, соответствовавшие принципам трансформации. Хотя в тот момент у нас были кое-какие масштабные контракты на трансформацию, нашим хлебом с маслом (что, в принципе, верно для всех консалтинговых фирм) был постоянный поток небольших проектов. Теперь нам предлагалось о них забыть.

К несчастью для нас, но к счастью для остального мира, экономика оправилась от спада, и компании больше не рвались сокращать размеры. Никого не интересовала трансформация бизнеса, поскольку по сути это процесс деструктивный, дорогостоящий и болезненный. Хотя наше руководство в конце концов осознало, что это блажь, но было поздно — мы уже стали компанией, ассоциирующейся с масштабным даунсайзингом. Каждый раз, когда при выборе консультанта кто-то упоминал Gemini, работники клиента содрогались. Компании устали от даунсайзинга. Все словно помешались на этой новой фишке под названием Интернет и его спутнике, электронной коммерции, в которых мы не разбирались. Gemini начала рубить головы своим — в чем-чем, а в этом она знала толк. Все наши лучшие консультанты стали перебегать к конкурентам, и за несколько быстро пролетевших лет Gemini усохла. Сейчас это маленькая группа, занимающаяся развитием организационной структуры, входящая в Cap Gemini Ernst & Young, с несколькими маленькими отделениями за пределами Соединенных Штатов. Особая ирония такого финала в том, что трансфор-

мация компаний посредством выработки стратегии и реинжиниринга процессов была нашим бизнесом, и в нашем распоряжении были самые лучшие инструменты и самые умные люди.

Несколько лет спустя, после того как я оставила хаос консалтингового мира ради более стабильной работы в корпорации, я прошла через сходный опыт с Pfizer. При Хэнке Маккиннеле стратегия Pfizer состояла в том, чтобы использовать огромную сбытовую сеть компании (почти в два раза больше, чем у ближайшего конкурента) для создания лекарств-блокбастеров\*. В начале 2000-х у Pfizer был впечатляющий список препаратов, приносящих многомиллиардные доходы, и еще больше потенциальных блокбастеров готовилось к выходу на рынок. Компания превратила «Липитор» в самый продаваемый в мире препарат, благодаря «Виагре» создала целый новый рынок и находилась в процессе приобретения конкурента, Pharmacia Corp., планируя взять под контроль и аналогичным образом использовать «Целебрекс». В то время Pfizer и думать бы не стала бы о разработке лекарства с рыночным потенциалом менее одного миллиарда. Одновременно Pfizer начала избавляться от нефармацевтических подразделений, поскольку хотела сосредоточиться на своем профильном бизнесе – патентованных фармпрепаратах, а эти побочные бизнесы разводняли прибыль на акцию. Фармацевтические компании традиционно диверсифицировали производство с целью снижения рисков, связанных с разработкой новых лекарств. У фармпрепаратов могут быть высокие показатели рентабельности, но шансы на создание нужного и популярного лекарства, не говоря уже о блокбастере, очень невелики. Нет нужды напоминать, что за следующие несколько лет все перспективные разработки Pfizer, все эти потенциальные блокбастеры – «Целебрекс», «Бекстра», «Торцетрапиб», «Эксубера», «Чантикс» и «Резулин» – вылетели в трубу. Акции Pfizer за это время (еще до обвала рынка в 2008 г.) упали в цене с \$42 до

---

\* Лекарства-блокбастеры (blockbuster drugs) – препараты, годовой объем продаж которых составляет по меньшей мере \$1 млрд. – *Прим. пер.*

\$17, и за пять лет компания довольно неласково распрощалась и с Хэнком Маккиннелом, и его бережно подобранным преемником, Джеффом Киндлером.

За всю мою карьеру я работала всего для четырех компаний, и вот что случилось с тремя из них (из четвертой я ушла после скверно организованного приобретения – настолько скверно, что руководству компании пришлось давать показания перед конгрессом). Эти истории о стратегиях, которые обернулись провалами, не исключение. Это правило. Если смотреть с точки зрения учебников, Gemini и Pfizer многое делали правильно. С точки зрения ключевых компетенций, обе компании рассчитывали на свои уникальные возможности. В Gemini это были реинжиниринг и способность обеспечить результат, в Pfizer – мощная сбытовая сеть. Они планировали будущее и сформулировали инновационные стратегии, которые должны были формировать рынок. С точки зрения Портера, они проводили стратегию дифференциации, которая должна была обеспечить значительное конкурентное преимущество. Gemini завладела бы рынком консалтинговых услуг в области трансформации бизнеса, а Pfizer превратила бы фармпрепараты в блокбастеры. Что еще лучше, объединенные с доктринами Джека Уэлча и Boston Consulting Group, эти стратегии вели бы к безудержному росту и доминированию на рынке. Плюс к этому они основывались на прошлых успехах на рынке. Сами стратегии соответствовали критериям из учебников и, что еще лучше, безупречно реализовывались компаниями.

Взглянув на эти стратегии, простой человек, не аналитик по стратегии, скорее всего, скажет: «О чем они только думали?» Священный Грааль мира консалтинга, его заветная цель – это крупные проекты для клиентов из списка Fortune 500. Это консалтинговый эквивалент выхода в премиальный сегмент рынка и формирования лояльной базы постоянных клиентов – модель высокорентабельного бизнеса с низкими конверсионными расходами. Этой стратегии придерживались DH&S и Gemini, и такого положения хочет добиться большинство консалтинговых компаний. Проблема с кли-

ентами из списка Fortune 500 в том, что их всего пятьсот. И ровно столько крупных проектов хочет взять любая консалтинговая компания. Получить большой контракт у большого клиента – это почти как в лотерею выиграть. Или взять Pfizer. Ее стратегия – разрабатывать только лекарства-блокбастеры – очень напоминает стратегию выигрыша в лотерею, требующую покупать только выигрышные билеты. Конечно, каждая фармацевтическая компания хочет выпускать лекарства-блокбастеры. Загвоздка в том, что разработка лекарственных препаратов – очень рискованный бизнес и большинство перспективных молекул так никогда и не превращаются в лекарства.

Что заставляет отлично организованные компании, такие как Pfizer и Gemini, создавать несостоятельные стратегии? Давайте разберем типичный процесс разработки стратегии. Во-первых, примем за данность, что успех корпорации основывается на лидере, вырабатывающем общую концепцию ее развития, которая по определению предсказывает будущее. Как разработать концепцию развития на будущее? Нанимаются консультанты, которые выполняют массу исследований отрасли и тенденций и все это подробно излагают в отчете. Затем консультанты собирают маленькую группу топ-менеджеров и проводят мозговой штурм, чтобы на основе их изысканий выкристаллизовались общая концепция и стратегические цели. В мире стратегии приветствуются, по выражению Джима Коллинза\*, «большие, волосатые, амбициозные цели», например «превращение в компанию номер один или номер два», «создание нового рынка» и «продолжительный рост, темпы которого выражаются двузначными числами». Если уж мечтать, так мечтать по-крупному! Когда концепция развития создана, лидеру нужно убедить остальную организацию в нее поверить, и затем менеджмент следит за тем, чтобы организация предпринимала только те действия, которые соответствуют этой концепции. Компаниям нужно сосредоточить свои ресурсы, сле-

---

\* Преподаватель Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета, автор книг.

довательно, они не могут тратить ресурсы ни на что, кроме осуществления стратегии.

Подведем итоги. Вот как в настоящее время выглядит выработка и осуществление стратегии.

1. Спрогнозировать будущее.
2. Основываясь на этом прогнозе, сформулировать амбициозную, завышенную цель.
3. Убедить других, более прагматичных людей – тех, которые не принимали участия в формулировании амбициозной, завышенной цели и которым обычно нужна их ежемесячная зарплата – работать над достижением этой цели.
4. Ни над чем иным не работать.
5. Праздновать успех!

Вы смеетесь или плачете? Я хочу сказать, все это было бы смешно, когда бы не было так грустно. Из-за такого образа мышления банкротятся компании и люди теряют работу. Еще смешнее, что Портер, Прахалад, Хамел, Уэлч или VCG или любая другая консалтинговая фирма, занимающаяся разработкой стратегий, – никто не придумывал этот процесс. Это плод коллективного творчества, совокупная сумма рассуждений о стратегии, и в данном случае сумма гораздо, гораздо меньше ее слагаемых. Это явно неправильный способ планировать будущее компании.

## ▷ **Планировать будущее и предсказывать будущее — не одно и то же**

Вернемся к началу, к тому, что было до Портера и всех остальных. Основой для разработки корпоративной стратегии являлись военные действия; вот откуда пришел термин «стратегия». Книга Портера полна военных терминов – «война», «оборонительная тактика», «наступательные действия», «ответный удар» и «ударная сила» – и предполагает, что компании нужно разбить конкурента,