

# НЕЗАМЕТНОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ УПАДКА

Осенью 2004 г. мне позвонила Френсис Хессельбайн, директор института «От лидера к лидеру»\*. «Conference Board\*\* и мы хотели бы пригласить вас приехать в Вест-Пойнт и провести беседу с выдающимися студентами», — сказала она.

---

\* Leader to Leader Institute организован в 2003 г. в ходе преобразования Фонда менеджмента имени Питера Друкера. Ставит перед собой цели усиления лидерства, в первую очередь в общественных структурах. *Прим. ред.*

\*\* The Conference Board, Inc. — некоммерческая глобальная организация, действующая в 60 странах мира. Занимается проведением международных конференций по вопросам экономики, разработкой и реализацией глобальных бизнес-исследований, а также исследований в интересах конкретной страны. *Прим. ред.*

— И что же это за студенты? — поинтересовался я, представив себе толпу курсантов\*.

— Двенадцать генералов армии, двенадцать руководителей компаний и двенадцать лидеров общественных организаций, — объяснила Френсис. — В каждой группе по шесть человек, по два из каждого сектора — военные, бизнесмены и общественные деятели, и они очень заинтересованы в диалоге на эту тему.

— На какую?

— О, это хорошая тема. Думаю, вам точно понравится. — Она сделала паузу. — «Америка».

«Америка»? Я был озадачен. Что можно рассказать этим уважаемым людям об Америке? А потом вспомнил слова одного из моих наставников — Билла Лейзера — об эффективном преподавании: не пытайся дать ученикам правильные ответы, сосредоточься на постановке правильных вопросов.

Я долго ломал голову и наконец сформулировал такой вопрос: возрождает ли Америка свое величие или балансирует на грани упадка, перехода от великого к хорошему?

Хотя поначалу я считал его чисто риторическим (сам-то я убежден, что Америка просто обязана постоянно обновляться и она прекрасно справляется с этой обязанностью на протяжении всей своей истории), встреча в Вест-Пойнте сопровождалась бурными спорами. Одна половина участников

---

\* В Вест-Пойнте находится Военная академия США, с которой в первую очередь и ассоциируется название города. *Прим. пер.*

утверждала, что Америка сильна как никогда, а другая уверяла, что в стране вот-вот начнется спад. История много раз подтверждала, что великие способны гибнуть. Древнее царство в Египте и Хеттское царство, Минойская цивилизация Крита, династия Чжоу, цивилизация майя — все они пали<sup>1</sup>. Пали Афины. Пал Рим. Даже Британия, еще век назад бывшая мировой сверхдержавой, утратила свои позиции. Ждет ли такая же судьба Америку? Или она всегда найдет способ выполнить наказ Линкольна и останется последней надеждой планеты?

Во время перерыва руководитель одной из наиболее успешных американских компаний отозвал меня в сторону.

— Наша дискуссия очень увлекательна, но я все утро думаю над ответом на ваш вопрос в контексте своей компании, — поделился он своими мыслями. — В последние годы мы добились огромных успехов, и это меня беспокоит. Я хочу знать вот что: как это становится известным?

— Что «это»? — не понял я.

— Когда вы на вершине — самая могущественная страна в мире, самая успешная компания в отрасли, лучший игрок в виде спорта — ваша сила и успех могут скрывать тот факт, что вы уже на пути вниз. Так как узнать?

Его вопрос «Как узнать?» озадачил меня. В нашей исследовательской лаборатории в Боулдере мы уже обсуждали возможность создания проекта, посвященного закату корпораций, отчасти отталкиваясь от того факта, что некоторые великие компании, описанные в книгах «От хорошего к великому»

и «Построенные навечно», впоследствии сдали свои позиции. С одной стороны, тот факт, что компания оказывается в упадке, не обесценивает знания, полученные нами в тот момент, когда она находилась на историческом максимуме своих показателей (см. врезку «Почему упадок великих компаний не опровергает ранее сделанные выводы»). Но с другой, меня все больше занимал вопрос: как гибнут великие? И может ли изучение истории их краха помочь избежать подобной судьбы другим?

Я вернулся из Вест-Пойнта с намерением найти ответ. Я представлял себе зловещие симптомы упадка своего рода заболеванием — вроде рака, который может развиваться внутри, в то время как снаружи человек выглядит сильным и здоровым. Аналогия, как мы увидим, точна не до конца: в отличие от рака, «болезнь» корпораций вызвана в основном внутренними причинами. И все же такое сопоставление может быть полезно. Позвольте мне проиллюстрировать это на личном примере.

Пасмурным августовским днем 2002 г. мы с моей женой Джоанной\* отправились на долгую пробежку в горы к перевалу Электрик-Пасс, что недалеко от Аспена. Маршрут начинался на высоте около 3000 метров, а заканчивался выше отметки 3900. Примерно на 3300 метрах я капитулировал перед

---

\* Жена Джима Коллинза, Джоанна Эрнст — американская триатлонистка, золотой (1985) и бронзовый (1986) призер финала соревнований серии Ironman. *Прим. ред.*

разреженным воздухом и перешел на шаг, а Джоанна продолжала штурмовать гору. Покинув лес и оказавшись в местности, где из-за недостатка кислорода росли лишь редкие кусты да жесткие горные цветы, я видел далеко впереди ярко-красный свитер жены — она бежала к вершине по тропе, на которой провалы сменялись резкими подъемами. Спустя два месяца ей поставили диагноз, который привел к удалению обеих грудных желез. Задним числом я осознал, что в тот самый момент, когда Джоанна казалась воплощением здоровья и бежала вверх, она, должно быть, уже несла в своем теле раковую опухоль. Этот образ заболевшей, но при этом на вид здоровой Джоанны врезался мне в память и послужил точной метафорой.

Я начал рассматривать упадок компаний как болезнь, которую труднее выявить, но легче вылечить на ранних стадиях — и, напротив, легче выявить, но труднее вылечить на поздних. Компания или организация могут выглядеть здоровыми снаружи, в то время как внутри они уже поражены недугом и находятся у опасной черты, за которой следует безудержное падение.

Перед тем как перейти непосредственно к предмету нашего исследования, давайте ознакомимся с потрясающими подробностями взлета и падения одной из компаний, наиболее известных в истории американского бизнеса.

### **ПОЧЕМУ УПАДОК ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ НЕ ОПРОВЕРГАЕТ РАНЕЕ СДЕЛАННЫЕ ВЫВОДЫ**

Закономерности, описанные в предыдущих книгах, не зависят от того, насколько сильной или слабой была рассматриваемая компания. Здесь опять же напрашивается аналогия с медициной: изучив образ жизни здоровых людей и тех, кто страдает какими-либо заболеваниями, можно выявить факторы, способствующие укреплению здоровья (скажем, нормальный сон, сбалансированная диета и умеренная физическая нагрузка). Будет ли взято под сомнение положительное воздействие этих факторов в случае, если кто-то из бывших здоровяков станет меньше спать, плохо питаться и откажется от физической нагрузки? Безусловно, нет. Ясно, что сон, диета и физическая нагрузка по-прежнему будут иметь огромное значение для поддержания здоровья миллионов людей.

Или возьмем другую аналогию. Предположим, что мы изучаем историю баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе в 1960–1970-е гг., которая под руководством тренера Джона Вудена<sup>2</sup> в течение двенадцати лет десять раз становилась чемпионом Национальной ассоциации студенческого спорта. Также предположим, что мы сравниваем подопечных Вудена с их соперниками из подобного колледжа в те же самые годы, не сумевшими добиться успеха, и продолжаем делать попарное сравнение различных клубов с целью выявить принципы, характерные для создания великой команды. Если баскетбольная команда университета впоследствии отклонится от принципов, которых придерживался Вуден, и не сможет добиться сопоставимых результатов в ходе чемпионата, опровергнет ли этот факт те самые принципы результативной игры, что были характерны для команды в эпоху Вудена?

Подобно вышесказанному, принципы, изложенные в книге «От хорошего к великому», выведены в результате изучения определенного периода в истории, когда хорошие компании, став великими, открыли эру невиданной результативности, длившуюся пятнадцать лет. Авторы книги не пытались прогнозировать, какие компании останутся великими по завершении этого пятнадцатилетнего периода. На самом деле, как свидетельствует данная работа, даже величайшие из компаний могут подвергнуться саморазрушению.

## В НЕВЕДЕНИИ, НА КРАЮ ПРОПАСТИ

В 5:12 утра 18 апреля 1906 г. Амадео Петер Джаннини испытал какое-то неясное чувство, затем осознал, что это легкое, почти неощутимое изменение в окружающей обстановке в сочетании с далеким грохотом, напоминающим раскаты грома или шум поезда<sup>3</sup>. Пауза. Прошла секунда. Другая. Затем — бах! — его дом в Сан-Матео начал качаться и крениться в разные стороны. В семнадцати милях к северу, в Сан-Франциско, в результате подземных толчков провалились под землю сотни зданий. От тех, что находились на более твердой почве, откалывались фрагменты и целые фасады. Рушились стены. Взрывались газовые трубы. Вспыхивали пожары.

Чтобы выяснить судьбу своей недавно созданной компании Bank of Italy, Джаннини шесть часов пробирался в город

вначале на поезде, а затем пешком, навстречу потоку людей, бежавших от пожаров. Пламя подступало к помещениям банка, и требовалось срочно спасти находившиеся в нем наличные деньги. По городским руинам бродили мародеры, и мэром даже был вынужден выпустить лаконичный приказ: «Офицерам полиции расстреливать всех, кто занимается грабежами или совершает иные преступления». При помощи двух работников банка Джаннини спрятал деньги под ящиками с апельсинами, которыми были нагружены две экспроприированные ими повозки, и под покровом ночи вернулся в Сан-Матео. Добравшись наутро в Сан-Франциско, он разошелся во мнениях с другими банкирами, собиравшимися объявить шестимесячный мораторий на выдачу кредитов. Уже на следующий день Джаннини начал проводить банковские операции в импровизированном офисе, состоявшем из доски, положенной на две бочки, в центре многолюдного пирса. Лозунг был такой: «Восстановим Сан-Франциско!»<sup>4</sup>

Джаннини кредитовал «простых людей» именно тогда, когда те нуждались в деньгах больше остальных. В ответ «простые люди» размещали в его банке свои деньги. По мере того как Сан-Франциско двигался от хаоса к порядку, от порядка к росту, от роста к процветанию, Bank of Italy выдавал все больше кредитов «простым людям», а те доверяли ему все больше своих средств. Бизнес набирал обороты — клиент за клиентом, кредит за кредитом, вклад за вкладом, отделение за отделением по всей Калифорнии, — и со временем компания была

переименована в Bank of America. В октябре 1945 г. он стал крупнейшим банком в мире, обойдя почтенный Chase National Bank<sup>5\*</sup>.

В последующие тридцать лет Bank of America приобрел репутацию одной из лучших корпораций США с точки зрения качества управления<sup>6</sup>. Статья, опубликованная в январском номере журнала Harvard Business Review, начиналась такой лаконичной сводкой: «Bank of America известен в первую очередь своими размерами — это крупнейший банк мира почти с 1100 отделениями, работающими более чем в 100 странах, и совокупными активами, превышающими \$100 млрд. По мнению многих аналитиков, столь же выдающихся достижений банк достиг в области качества менеджмента...»<sup>7</sup>

Если бы кто-то предсказал в 1980 г., что всего через восемь лет Bank of America не только утратит свои завидные позиции, но и понесет одни из самых крупных убытков в банковской истории страны, потрясет финансовые рынки так, что на некоторое время снизится курс доллара США, переживет падение котировок своих акций на 80% (более сильное, чем падение индекса рынка в целом), столкнется с серьезной угрозой враждебного поглощения одним из калифорнийских банков, впервые за пятьдесят три года сократит размер дивидендов, продаст

---

\* В 1998 г. Bank of America был приобретен NationsBank, который взял себе его имя, но описываемый в данной книге Bank of America — не NationsBank. *Прим. авт.*

здание штаб-квартиры, чтобы выполнить требования по величине собственного капитала, что последний из членов клана Джаннини в негодовании выйдет из состава совета директоров, а бывший CEO компании вернется на работу, чтобы ее спасти, в деловой прессе прокатится вал критических статей с заголовками вроде «Невероятно съездившийся банк» и «На “Титанике” тонут лучшие стюарды», — этого предсказателя назвали бы неисправимым пессимистом. А ведь именно это и произошло с Bank of America<sup>8</sup>.

Если настолько мощная и занимающая такое выгодное положение компания, как Bank of America в конце 1970-х гг., могла «просесть» настолько глубоко, быстро и с такими тяжелыми последствиями, значит, прийти в упадок может *любая* компания. Если устремиться вниз под собственной тяжестью способны даже такие иконы бизнеса, как Motorola или Circuit City, то и никто другой от этого не застрахован. Если компании вроде Zenith и Atlantic & Pacific Tea Company (A&P)\*, когда-то считавшиеся неоспоримыми лидерами в своих областях, могут полностью утратить былое величие, нам и подавно следует беспокоиться о собственном благополучии.

---

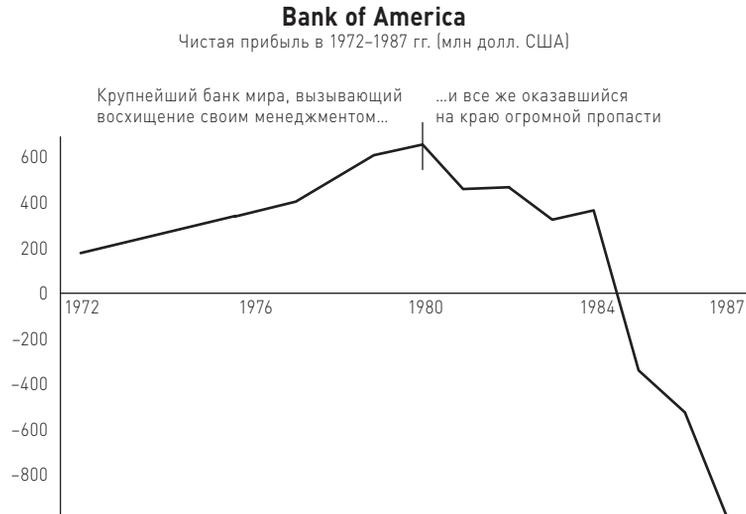
\* The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) — американская сеть супермаркетов, старейшая в мире. В декабре 2010 г. компания, не выдержав жесткой конкуренции на розничном рынке, объявила о своем банкротстве. *Прим. ред.*

Уязвимой является любая компания, независимо от того, сколь великой она кажется. Неважно, чего вы достигли, как далеко вперед ушли, какую мощь приобрели, — вы беззащитны перед возможным упадком. Нет такого закона природы, в соответствии с которым самые сильные должны непременно остаться на вершине. Сорваться с нее может каждый — большинство в итоге эта участь и постигает.

Могу представить, как, читая это, кто-нибудь думает: «Боже мой, нам необходимо срочно меняться! Нужно делать что-то дерзкое, инновационное, провидческое! Нужно двигаться вперед и не допустить, чтобы с нами случилось несчастье!»

*Не торопитесь!*

В декабре 1980 г. Bank of America удивил весь мир своим выбором нового CEO. В журнале Forbes процесс сравнивали с избранием Папы Римского: двадцать шесть членов совета директоров заседали за закрытыми дверями, как кардиналы на конклаве<sup>9</sup>. Вы можете решить, что Bank of America в итоге пал потому, что они короновали джентльмена пятидесяти с чем-то лет, безликого бюрократа и законченного банкира, неспособного идти в ногу со временем, предвидеть будущее, совершать дерзкие поступки, создавать новые направления деятельности и выходить на новые рынки.



На самом деле совет директоров выбрал энергичного, высокого, красивого и ясно выражающего свои мысли лидера, сорока одного года от роду, который в интервью Wall Street Journal сказал, что «банку нужен хороший пинок под зад». Через семь месяцев после того, как Сэмюэл Аннакост занял свой пост, банк приобрел дисконт-брокера Charles Schwab — это смелый шаг, который позволил обойти закон Гласса–Стиголла\* и придал Bank of America импульс за счет приобретения не только нового

\* Закон был принят 27 февраля 1932 г. в форме временной поправки в Раздел 16 Закона о Федеральной резервной системе (ФРС). Он снижал требования к обеспечению переучитываемых коммерческих бумаг и разрешал временно использовать государственные ценные бумаги США в качестве обеспечения банкнот ФРС. *Прим. ред.*

бизнеса, но и новых решительных менеджеров. Затем Аннакост подготовил и провел крупнейшую на тот момент в истории сделку – приобретение базировавшегося в Сиэтле банка Seafirst Corp. Аннакост запустил ускоренную программу достижения лидерства по количеству банкоматов стоимостью \$100 млн. Она позволила банку совершить скачок из аутсайдеров в обладателя крупнейшей в Калифорнии сети банкоматов. «Мы больше не можем позволить себе роскошь сидеть и учиться на чужих ошибках, – убеждал он менеджеров, – пусть другие учатся у нас». Так что наконец-то у Bank of America появился *лидер*<sup>10</sup>.

Аннакост отказался от некоторых отживших традиций, закрыл часть отделений и покончил с пожизненным наймом. Он ввел систему оплаты труда, которая лучше мотивировала сотрудников. «Мы стараемся углубить разрыв между теми, кто показывает наилучшую и наихудшую производительность», – заметил один из руководителей банка по поводу этого нового подхода<sup>11</sup>. Аннакост позволил руководителям Charles Schwab продолжать брать в лизинг BMW, Porsche и даже Jaguar, что раздражало традиционных банкиров, ограниченных в своем выборе такими же традиционными Ford, Buick и Chevrolet<sup>12</sup>. Он привлек высокооплачиваемого консультанта в области управления изменениями и провел реформы в HR-сфере, которые BusinessWeek сравнил с обращением в другую религию, а Wall Street описала как «версию “культурной революции” Мао»<sup>13</sup>. Аннакост заявил, что «ни одна финансовая организация не менялась так сильно»<sup>14</sup>. И все же,

несмотря на целеустремленного лидера и все его смелые шаги, Bank of America упал с вершины, где его чистая прибыль составила более \$600 млн, в пропасть, получив в 1985–1987 гг. крупнейшие на тот момент убытки в истории банковской отрасли.

Справедливости ради надо заметить, что дела банка покатились под гору еще до прихода на пост руководителя господина Аннакоста\*. Моя задача состоит не в том, чтобы опорочить Аннакоста, а в том, чтобы показать, почему банк пережил столь впечатляющее падение, *несмотря* на его революционный пыл. Ясно, что решение проблемы упадка не сводится к дилемме «Меняйся или умирай»: Bank of America *сильно* изменился, чуть не погибнув при этом. Нам нужно лучше понимать нюансы того, как происходит падение. В ходе нашего исследования мы выявили пять стадий упадка.

---

\* Отличное описание этого случая можно найти в книге Гэри Гектора *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica. Прим. авт.*