

ПЯТЬ СТАДИЙ УПАДКА

В каком-то смысле мы с коллегами изучаем неудачников и по-средственности многие годы, ведь методика наших исследований основана на сравнении тех, кто добился величия, с теми, кто его не достиг, и поиске ответа на вопрос «В чем между ними разница?». Первоначально мы размышляли о рождении великих компаний — по своей сути, яркой и радостной теме. После Вест-Пойнта мне захотелось развернуть вопрос и попытаться разобраться в причинах ослабления и упадка тех, кто еще недавно являлся поистине легендой.

ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ

Уже после написания предыдущих книг накопился значительный объем данных – в совокупности шесть тысяч часов изучения корпоративной истории (коробки и папки с архивными документами, электронные таблицы с финансовой информацией более чем за семидесятилетний период, а также значительная исследовательская хронология и результаты финансового анализа). Мы предполагали, что скрупулезное изучение этих данных позволит выделить несколько явных примеров, когда компании росли и превращались в великие, а затем приходили в упадок. Мы начали с информации о шестидесяти крупных корпорациях, хранящейся в архивах исследований, которые проводились перед выходом книг «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», и после системного ее изучения выделили одиннадцать случаев, когда компании в определенный исторический момент отвечали строгим критериям модели «рост–падение». Это Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), Addressograph, Ames Department Stores, Bank of America (до его приобретения NationsBank), Circuit City, Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Rubbermaid, Scott Paper и Zenith (процесс отбора описан в приложении 1). Мы обновили данные, собранные для прежних исследований, а затем изучили историю каждой компании по множеству измерений, включая финансовые коэффициенты и паттерны, видение и стратегию, организацию, культуру,

лидерство, технологию, рынки, окружение и конкурентную среду. Наши основные усилия были сосредоточены на двух вопросах: что происходило в то время, когда компания приближалась к точке, в которой упадок становился заметным, и что компания делала, когда он лишь начинался?

Прежде чем углубиться в схему пяти стадий упадка, которая сложилась по итогам этого анализа, позвольте мне сделать несколько важных замечаний.

Восстановление: к тому моменту, когда вы будете читать этот текст, некоторые из проанализированных компаний могут снова встать на ноги. Например, сейчас складывается впечатление, что Merck и HP сумели сломить нисходящий тренд и улучшили свои результаты (хотя пока неизвестно, насколько устойчивым будет процесс их восстановления). Это означает появление в данной книге важной подтемы, к которой мы вернемся позже, а именно: великие компании могут не только упасть – некоторые из них способны снова подняться. Необходимо понимать, что мы не ставили себе целью объявить, какие компании сегодня считаются великими, какие станут великими, останутся великими или утратят свое величие в будущем. Мы изучаем *исторические* результаты, пытаясь понять лежащую в их основе динамику, коррелирующую с достижением компаниями величия (или его утратой).

Ситуация с Fannie Mae и другие финансовые катастрофы 2008 г.: когда в 2005 г. мы отбирали для анализа потерпевшие крах

компании, Fannie Mae и другие финансовые организации из нашей исходной базы данных еще не упали настолько сильно, чтобы стать объектами такого анализа. Включить какие-то из этих компаний в исследование задним числом означало бы поступиться научной достоверностью, но в то же время нельзя игнорировать тот факт, что некоторые всем известные финансовые институты (и, в частности, Fannie Mae, превратившаяся из хорошей компании в великую) пережили один из самых зрелищных финансовых крахов в истории. Вместо того чтобы в последний момент включать такие компании в исследование после их появления в сводках новостей, я поместил краткий комментарий относительно Fannie Mae в приложение 3.

Контрольная группа успешных компаний-аналогов: во всех наших исследованиях использовались контрольные группы. Ведь главный вопрос – это не «Что общего у всех успешных компаний?» и не «Что общего у компаний-неудачников?». Главный вопрос: «Чему нас учат *различия* между успешными и не добившимися успеха компаниями?». Для проведения этого анализа мы составили группу успешных компаний-аналогов, которые принадлежат к тем же отраслям, но *росли* в то время, когда организации из нашего исследования *приходили в упадок* (в приложении 2 описана методика их отбора). Иллюстрирует сказанное график «Изучение различий». В начале 1970-х гг. компании Ames Department Stores и Wal-Mart, динамика доходности акций которых приведена на этом графике,

выглядели практически близнецами. Они использовали одну и ту же бизнес-модель, имели примерно одинаковый размер выручки и прибыли. Обе продемонстрировали выдающийся рост. В обеих у руля стояли сильные предприниматели. И, как видно из графика, обе компании в течение более чем десяти лет обеспечили инвесторам доходность, намного превосходящую рыночную, причем две кривые очень близки друг к другу. Но затем они разошлись в разные стороны: одна компания потерпела крах, в то время как другая продолжила расти. Почему? Это различие иллюстрирует наш метод сравнения аналогов.



Источник всех расчетов доходности акций в этой книге: ©2006 Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP). www.crsp.chicagobooth.edu

Корреляция, а не причинно-следственная связь: переменные, которые мы выявили в ходе исследования, *коррелируют* с паттернами эффективности, но мы не можем утверждать о наличии между ними *причинно-следственной связи*. Если бы мы были в состоянии провести основанные на двойном слепом методе, ориентированные в будущее случайные тесты с использованием аналога плацебо, то смогли бы создать прогнозную модель корпоративной эффективности. Но такие эксперименты в реальном мире менеджмента просто невозможны, и поэтому заявлять со стопроцентной уверенностью о наличии причинно-следственной связи здесь нельзя. Тем не менее наш метод изучения различий обеспечивает нам большую уверенность в результатах, чем если бы мы сосредоточились только на случаях успеха или неудач.

Сила исторического анализа: мы используем исторический метод, изучая каждую компанию с момента ее основания до конечной точки нашего исследования и фокусируясь на определенных отрезках эффективности. Мы пользуемся широким диапазоном исторических материалов: к ним относятся финансовая отчетность и годовые отчеты, развернутые статьи о компании, книги, научные работы, отчеты аналитиков и отраслевые сравнительные данные. Это важно, поскольку, полагаясь лишь на комментарии, сделанные задним числом, или на интервью, данные постфактум, можно прийти к ложным заключениям. Проиллюстрируем это хорошо известной историей

успеха: если бы мы полагались лишь на ретроспективные высказывания по поводу авиакомпании Southwest Airlines, сделанные *после того*, как она добилась успеха, эти материалы были бы «окрашены» знанием их авторов о достижениях компании и, следовательно, оказались бы предвзятыми. Например, в некоторых отзывах об авиакомпании ей задним числом приписывается первенство в использовании уникальной инновационной модели авиалиний (отчасти потому, что авторы уверены: победители обязаны быть инноваторами), хотя на самом деле внимательное изучение документов показывает, что Southwest во многом скопировала свою бизнес-модель с той, которую в конце 1960-х гг. использовала Pacific Southwest Airlines. Если бы мы опирались лишь на ретроспективные свидетельства, то были бы введены в заблуждение относительно того, почему Southwest стала великой компанией.

Таким образом, мы вывели нашу схему, опираясь на свидетельства, полученные *в то время, когда происходили события, то есть до того, как стал известен результат*, и знакомились с этими свидетельствами в хронологическом порядке, двигаясь вправо по шкале времени. На данные, содержащиеся в таких документах, не влияет знание о конечном успехе или неудаче компании, вследствие чего они не смешены в сторону известного результата. Так, например, имеющиеся в нашем распоряжении материалы о Zenith, появившиеся в начале 1960-х гг., когда компания была на вершине успеха, демонстрируют нам точку зрения

современников, на которую не повлияла итоговая неудача организации. Роль интервью в нашем методе исследований минимальна, а в рамках подготовки данной книги мы вообще не проводили интервью с нынешними или бывшими руководителями компаний, дабы не заставлять их лишний раз оправдываться. Нельзя сказать, что вся найденная историческая информация абсолютно объективна — например, корпорации могут выборочно исключать неудобные данные из годовых отчетов, а журналисты — писать предвзято. Нельзя также утверждать, что сам автор в состоянии полностью избежать предвзятости — ведь я изначально знаю, добилась ли успеха компания, о которой идет речь, или же она потерпела поражение, и «стереть» эту информацию из своего мозга я неспособен. Но даже при наличии всех вышеперечисленных ограничений наш сравнительно-исторический метод помогает нам яснее увидеть факторы, коррелирующие с ростом и упадком великих компаний.

Этот процесс поиска исторических свидетельств, относящихся к периоду, который предшествует краху компании, приводит к одному из самых важных результатов данной работы: оказывается, компания действительно может выглядеть здоровой в то время, когда упадок уже начался, и даже будучи в опасной близости к глубокой пропасти, как, например, Bank of America в 1980 г. Это-то и делает упадок таким пугающим: он наступает незаметно, а затем — казалось бы, совершенно внезапно — вы оказываетесь в большой беде.

Все это порождает интересные вопросы: существуют ли ясно различимые стадии упадка? Если да, можно ли выявить его признаки на ранней стадии? Можно ли остановить падение и возобновить рост, и если да, то как? Есть ли точка невозврата?

РЕЗУЛЬТАТЫ: СХЕМА ПЯТИ СТАДИЙ

Как-то, сидя за большим столом в нашей гостиной, заваленным материалами, которые были собраны в ходе подготовки книги, набирая что-то на ноутбуке и пытаясь найти смысл в хронологии упадка, я заметил Джоанне, своей жене: «Знаешь, в этом разобраться гораздо труднее, чем выяснить, как компании становятся великими». Пытаясь воссоздать процесс упадка, я складывал концептуальные составляющие схемы, но всякий раз натыкался на контрпримеры и различные модификации модели.

Джоанна предложила мне прочесть первую строчку романа Льва Толстого «Анна Каренина». Там говорится: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Заканчивая эту работу, я снова и снова возвращался к словам Толстого. Изучив обе стороны медали — то, как компании становятся великими, и то, как они гибнут, — я пришел к заключению, что путей упадка больше, чем способов достижения величия. Описать подкрепленную данными схему падения оказалось сложнее, чем создать столь же обоснованную схему роста.

Однако я все же разработал схему упадка великих компаний, состоящую из нескольких стадий. Она не единственная — например, компания может погибнуть под воздействием таких факторов, как корпоративное мошенничество, катастрофическое невезение, скандал и так далее, — но она представляет собой точное описание тех случаев, которые мы изучали в ходе нашего исследования, за одним небольшим исключением (у компании A&P стадия 2 несколько отличалась). В духе меткого замечания профессора Джорджа Бокса*, написавшего как-то: «В сущности, все модели неправильны, но некоторые полезны», эта схема хотя бы отчасти полезна для понимания того, как рушатся великие компании¹⁵. Также важно, что, по моему убеждению, она может пригодиться руководителям, стремящимся предотвратить, обнаружить или остановить падение.

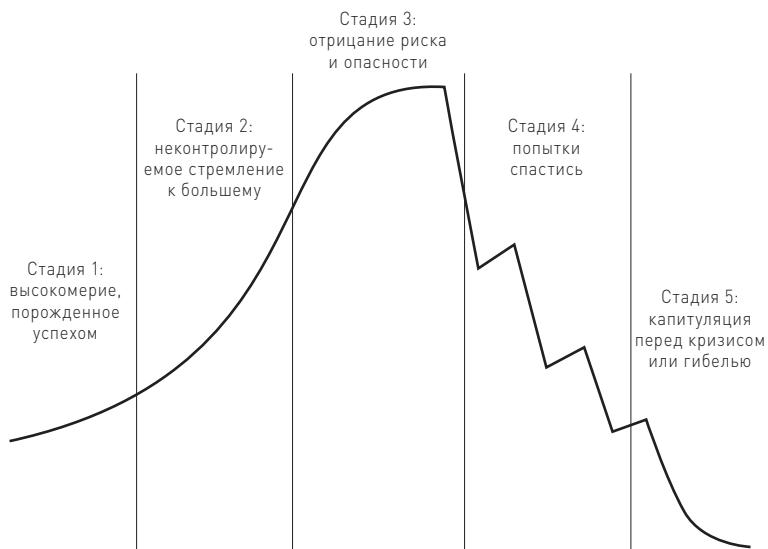
Модель состоит из пяти последовательных стадий. Позвольте мне кратко охарактеризовать эти стадии, а затем более подробно описать их.

СТАДИЯ 1: ВЫСОКОМЕРИЕ, ПОРОЖДЕННОЕ УСПЕХОМ. Великие компании, достигнув успеха, попадают в изоляцию; накопленный импульс может продолжать какое-то время толкать их вперед, даже если лидеры принимают неудачные решения или утрачивают контроль. Стадия 1 наступает, когда люди становятся

* Джордж Бокс — британский статистик, внесший заметный вклад в такие области, как контроль качества, планирование эксперимента, анализ временных рядов. *Прим. ред.*

заносчивыми, воспринимают успех как нечто само собой разумеющееся и перестают учитывать те факторы, которые в действительности привели к нему. За риторикой успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то»), подменившей глубокое понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему мы делаем то-то и то-то, и при каких обстоятельствах это не сработает»), вскоре с большой вероятностью последует падение. Многие успешные исходы стали возможны благодаря удаче и случаю. Те же, кто неспособен признать роль везения в своих достижениях — и тем самым переоценивает собственные заслуги и возможности, — проявляют высокомерие.

Пять стадий упадка



СТАДИЯ 2: НЕКОНТРОЛИРУЕМОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К БОЛЬШЕМУ. Высокомерие стадии 1 («Мы — великие, мы можем *всё!*») ведет прямо к стадии 2, то есть к неконтролируемому стремлению к большему — большему масштабу, более высоким темпам роста, более громким заявлениям — всему тому, что считают «успехом» те, кто обладает властью. Компании на стадии 2 утрачивают контролируемую креативность, которая сделала их великими, совершают бессистемные броски в те области, где они не могут добиться величия, или начинают расти быстрее, чем возможно для того, чтобы оставаться великими, а в самом худшем случае делают и то и другое. Перерастая свои возможности, организация обрекает себя на упадок. И хотя самоуспокоенность и не желание меняться по-прежнему представляют собой опасность для любого успешного предприятия, для упадка великих компаний *более характерна переоценка своих сил.*

СТАДИЯ 3: ОТРИЦАНИЕ РИСКА И ОПАСНОСТИ. Когда компании переходят на стадию 3, внутренних сигналов тревоги становится все больше, хотя с точки зрения внешнего наблюдателя показатели остаются достаточно высокими для того, чтобы «отмести» тревожные данные или предположить, что трудности имеют «временный» или «циклический» характер, что «все не так уж плохо» и «фундаментально ничего страшного не произошло». На стадии 3 руководители недооценивают негативные данные, переоценивают позитивные, а сомнительным данным приписывают знак «плюс». Вместо того чтобы признать свою

ответственность, находящиеся у руля менеджеры обвиняют в неудачах внешние факторы. Сходит на нет и вовсе прекращается честный, опирающийся на факты диалог, который характерен для команд, добивающихся высоких результатов. Когда руководители начинают подвергать компанию опасности, принимая на себя повышенные риски и отрицая при этом возможные негативные последствия, они толкают ее прямо к стадии 4.

СТАДИЯ 4: ПОПЫТКИ СПАСТИСЬ. Растущие опасности и/или увеличивающиеся риски стадии 3 приводят к тому, что компания оказывается на этапе резкого упадка, теперь заметного всем. Критически важный вопрос здесь таков: как реагируют руководители? Ищут быстрого спасения или возвращаются к принципам, которые изначально сделали компанию великой? Оказавшиеся на стадии 4 обычно прибегают к таким мерам спасения, как назначение харизматичного и обладающего собственным видением лидера; смелая, хотя и неопровергнутая, стратегия; радикальная перестройка; кардинальная культурная революция; новый продукт — потенциальный блокбастер; меняющее «правила игры» приобретение и иные «убойные» решения. Первые результаты решительных действий могут показаться позитивными, но их эффект длится недолго.

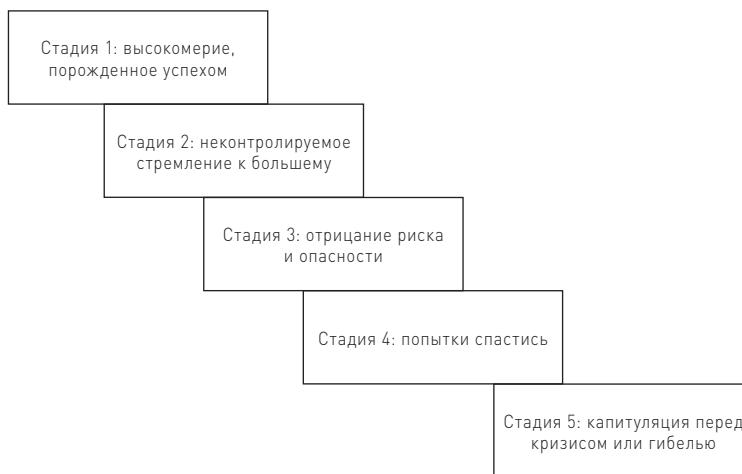
СТАДИЯ 5: КАПИТУЛЯЦИЯ ПЕРЕД КРИЗИСОМ ИЛИ ГИБЕЛЬЮ. Чем дольше компания остается на стадии 4, раз за разом принимая

«убойные решения», тем вероятнее, что она сорвется в штопор и окажется на стадии 5, когда накопленные неудачи и дорогостоящие ошибочные меры спасения подточат ее финансовое состояние и моральный дух команды настолько, что лидеры потеряют все надежды на великое будущее. В одних случаях руководители принимают решение о продаже компании, в других – организация «усыхает» и становится почти невидимой глазу, а как крайность – просто перестает существовать.

Через некоторые стадии можно перескочить, хотя наше исследование показывает, что компании, как правило, все проходят их одну за другой, кто-то быстрее, кто-то медленнее. Например, для прохождения через все пять стадий Zenith потребовалось тридцать лет, а Rubbermaid для падения с конца стадии 2 до стадии 5 оказалось достаточно всего пяти. (Коллапс финансовых компаний вроде Bear Stearns и Lehman Brothers, случившийся как раз в тот момент, когда мы заканчивали эту работу, подчеркивает пугающую скорость, с которой может наступать упадок.) На каких-то стадиях организации остаются долго, какие-то проскаакивают быстро; к примеру, Ames провела на стадии 3 меньше двух лет, а на стадии 4 – больше десяти и капитулировала, только оказавшись на стадии 5. А еще стадии могут перекрываться, когда факторы, характерные для предыдущей стадии, играют заметную роль на стадии текущей. Например, высокомерие часто сочетается с неконтролируемым стремлением достичь большего, даже с отрицанием риска

и опасности («С нами ничего серьезного случиться не может — мы же великая компания!»). На рисунке видно, как могут перекрываться стадии.

Пять стадий упадка



ЕСТЬ ЛИ ВЫХОД?

Когда я направил первый вариант этой работы рецензентам, многие посетовали, что наше увлечение темной стороной бизнеса кажется им пугающим и даже несколько депрессивным. Аналогичное впечатление может возникнуть и у читателей, которые будут читать описания пяти стадий упадка

и знакомиться с историями великих в прошлом компаний, которые одна за другой стремительно потеряли былое могущество. Эти истории немного напоминают изучение случаев крушений поездов — любопытно, с трудом верится и уж точно не вызывает энтузиазма. Так что, прежде чем вы отправитесь в это мрачное путешествие, позвольте мне уточнить кое-какие вещи.

Во-первых, изучение одних лишь историй успеха способно сослужить нам плохую службу. Можно научиться гораздо большему, проанализировав, почему великие компании скатываются до посредственного уровня (или даже хуже), и сравнив их с компаниями, удержавшими рубежи. Более того, один из ключей к достижению устойчивых результатов — понимание того, как можно потерять былое величие. Лучше учиться на неудачах других, чем игнорировать их опыт и повторять их ошибки.

Во-вторых, в конечном счете я считаю, что эта работа все-ляет в нас обоснованные надежды. С одной стороны, имея на руках «дорожную карту» упадка, катящиеся по наклонной плоскости компании могут ударить по тормозам и развернуться в обратном направлении. С другой стороны, мы обнаружили компании, которые возродились — и в некоторых случаях стали сильнее — *даже после падения в бездну на стадии 4*. Такие компании, как Nucor, Nordstrom, Disney и IBM, переживали мрачные периоды в своей истории, но затем возвращались к жизни.

Великие компании могут очень сильно зашататься, но устоять. Хотя вернуться со стадии 5 невозможно, но из зловещих глубин стадии 4 есть шанс рано или поздно вынырнуть обратно. В итоге упадок настигает большинство компаний, и отрицать этот факт мы не можем. В то же время наше исследование показывает, что организационный упадок во многом вызван внутренними причинами и восстановление, как правило, зависит от нас самих.

При чтении книги неизбежно возникает вопрос: так что же следует делать, если у вашей компании по всем признакам начался процесс упадка? Краткий ответ: придерживаться рациональных методов управления. Более подробно вопрос о том, как восстановить утраченные позиции, мы рассмотрим в конце книги. Пока же нам предстоит погрузиться во тьму, чтобы лучше понять, почему гибнут великие, и попытаться избежать их судьбы.