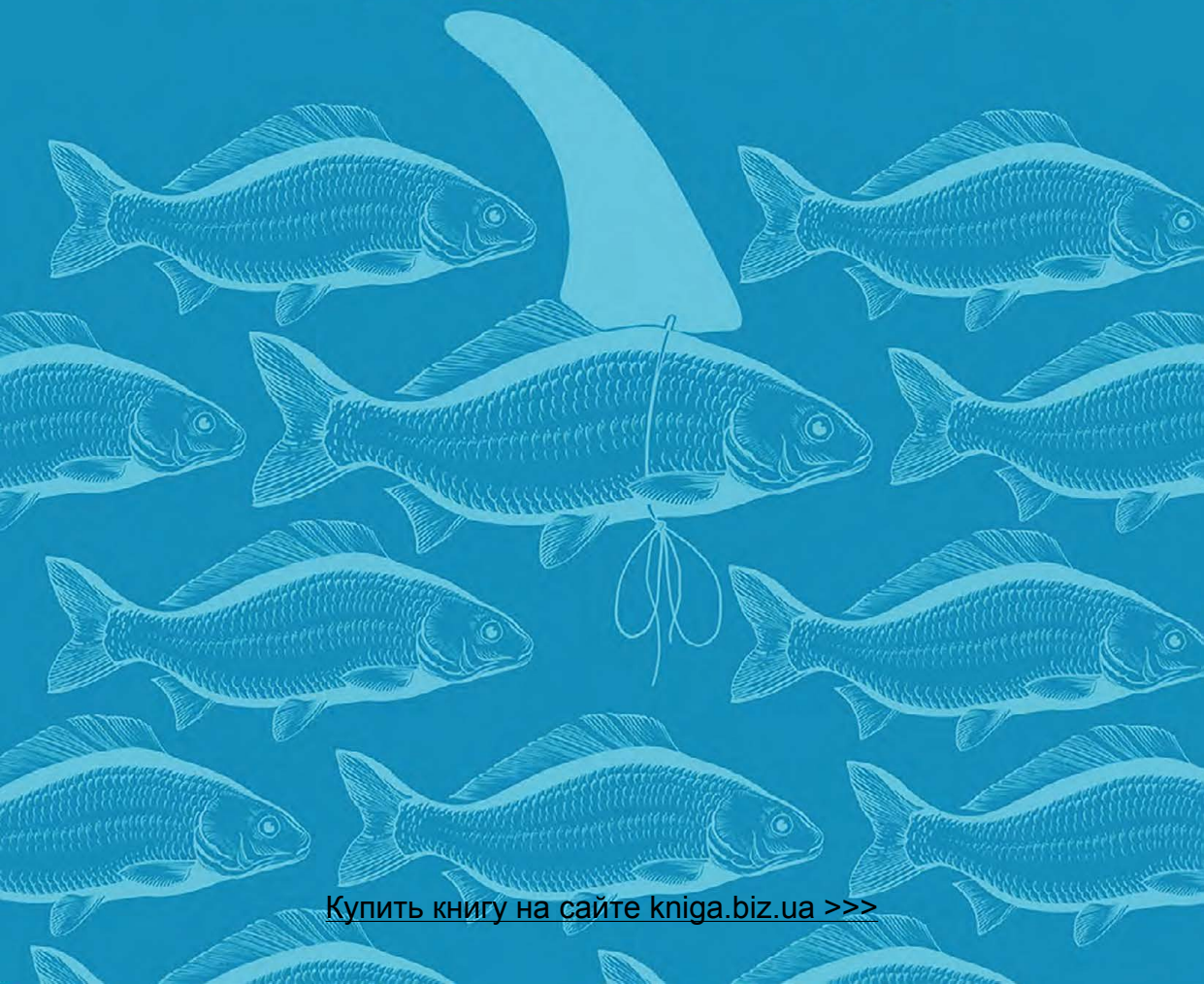


Бо Бёрлингем

# **ВЕЛИКИЕ, А НЕ БОЛЬШИЕ**



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
ГЛАВА 1 Свобода выбора.....	31
ГЛАВА 2 Кто здесь главный?.....	55
ГЛАВА 3 Принцип «Моны Лизы».....	79
ГЛАВА 4 Прочные узы.....	105
ГЛАВА 5 Культура тесных связей.....	129
ГЛАВА 6 Ущелье Голта.....	157
ГЛАВА 7 Передача эстафеты.....	195
ГЛАВА 8 Бизнес как искусство.....	235
Дополнительная литература и ресурсы.....	261
Благодарности.....	266

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# ВВЕДЕНИЕ

Перед вами — книга о новом движении, набирающем обороты в современном бизнесе. Тихо и постепенно, почти незаметно, формируется новый класс великих компаний. Их нельзя уверенно отнести ни к одной из трех категорий, по которым мы обычно распределяем организации: крупные, стремящиеся стать крупными и малые. Среди них есть и относительно большие, и крохотные. Большинство растёт, часто необычно, но некоторые отказались от этого или сознательно решили сократить масштаб деятельности.

Если не учитывать размеры и темпы роста, у таких компаний есть общие характеристики. Во-первых, они полны решимости быть лучшими в своем деле. Высокое качество их работы признали независимые организации внутри и за пределами их отраслей. Не случайно у всех них была возможность привлечь большой капитал, стремительно расти, заниматься слияниями и поглощениями, расширяться территориально, в общем — идти по пути, проторенному успешными предшественниками. Однако они решили поставить во главу угла не рост доходов или территориальное расширение, а другие цели, более важные для них, чем стремление расти как можно быстрее. Для этого им пришлось сохранить статус компаний частной формы собственности и оставить большую часть акций в руках одного человека или небольшой группы единомышленников, а в нескольких случаях — сотрудников.

Вероятно, поэтому они до сих пор не рассматривались в качестве самостоятельного явления в бизнесе. Обычно мы уделяем мало

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

внимания частным компаниям, особенно небольшим, чьи акции принадлежат узкому кругу людей. Удивительно, насколько наш взгляд на бизнес, да и само представление о том, что такое бизнес, сформированы с оглядкой на акционерные компании открытого типа, которых на самом деле не так уж и много. Практически все бестселлеры о бизнесе, рассчитанные на массового читателя, от «Карьеры менеджера» (автобиография Ли Якокки) и «В поисках совершенства» Тома Питерса до «От хорошего к великому» Джима Коллинза\*, посвящены сотрудникам и работе крупных открытых акционерных компаний или тех, которые стремятся стать большими и выпускать акции на рынок. И именно они находятся в центре внимания большинства основных деловых журналов и газет, не говоря уж о посвященных бизнесу передачах на телевидении и радио и учебных планах бизнес-школ.

При этом мы усвоили в качестве аксиом бизнеса идеи, которые применимы только к публичным компаниям. Рассмотрим, например, расхожее мнение, будто компании должны расти или погибнуть. Несомненно, это верно для большинства открытых акционерных компаний. Постоянный рост доходов, прибыли, доли рынка и EBITDA (прибыли до отчислений на уплату процентов, налогов, износа и амортизации) — вот чего требуют и ожидают их инвесторы, а падение или неизменность этих показателей ведут их к гибели. Но есть тысячи частных компаний, которые растут медленно или вообще не растут; при этом они не гибнут, часто даже находятся в отличной форме.

Вспомним знаменитое изречение бывшего CEO\*\* General Electric Джека Уэлча о том, что он хочет владеть лишь компаниями, занимающими первое или второе место по доле рынка в своей отрасли. Некоторые наблюдатели сомневались, что GE под руководством Уэлча действительно следовала этому принципу; например, он явно

---

\* Якокка Л. Карьера менеджера. М. : Попурри, 2014; Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М. : Альпина Паблишер, 2014; Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

\*\* CEO (Chief Executive Officer) — главный исполнительный директор, высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

не относился к компаниям, собственником которых была GE Capital. Однако известность Уэлча и курсы акций GE в период его руководства помогли превратить эту формулировку в мантру бизнеса, хотя трудно понять, каков ее смысл для подавляющего большинства компаний, которые не входят в число крупных и открытых.

А как насчет концепции «перехода на следующий уровень»? Эту фразу используют по-разному в различных контекстах, но она всегда связана со значительным повышением продаж (вряд ли кто-то думает, что «следующий уровень» означает снижение продаж), обычно присутствует также компонент управления. Вы переходите на новый уровень, когда вам по силам управление гораздо большей компанией. Поскольку это *следующий* уровень, подразумевается, что «больше» значит «лучше». Может, это верно для публичных компаний, но явно не относится к большинству частных.

Однако главная путаница возникает с понятием акционерной стоимости. Для открытых акционерных компаний оно имеет четко определенное значение: у них есть юридическое и моральное обязательство — обеспечивать своим акционерам по возможности наилучшие финансовые результаты. Это неотъемлемая часть их работы. Если вы берете у людей деньги, то должны давать взамен желаемое, а покупатели обращающихся на рынке акций хотят высокой рентабельности инвестиций. Эта связь кажется настолько очевидной и логичной, что мы обычно предполагаем, будто все компании работают одинаково. Но тут не учитывается другая, такая же очевидная истина: интересы акционеров зависят от того, кто они.

У акционеров, которым принадлежат описанные в этой книге компании, есть не только финансовые задачи, но и приоритеты иного характера. Они, конечно, хотят высокой рентабельности инвестиций, но это не единственная и даже не основная цель. Они стремятся соответствовать высоким стандартам, создавать превосходные условия для сотрудников, обеспечивать отличный сервис, быть в прекрасных отношениях с поставщиками, активно помогать местному сообществу и получать от жизни удовлетворение. Более того, эти акционеры поняли, что для этого им нужно сохранять право собственности и контроль над компанией и часто устанавливать существенные ограничения

на масштабы и темпы роста. А созданная ими стоимость, пусть и существенная, становится побочным результатом успеха в других областях.

Я называю такие компании небольшими гигантами.

14

Как же я нашел эти компании и каковы их реальные успехи? Ответ частично зависит от критериев успеха. Когда Джим Коллинз и его коллеги выбирали материал для книги «От хорошего к великому», у них были очень точные и объективные критерии благодаря решению ограничиться компаниями открытого типа. Коллинз искал организации, которые провели преобразования, позволившие им обеспечивать выдающиеся дивиденды после ряда лет, когда те были хорошими для акционеров, но не превосходными. Вся необходимая информация была в открытом доступе (в том числе о компаниях, использовавшихся в качестве объекта для сравнения).

Когда Коллинз и Джерри Поррас готовились к написанию книги «Построенные навечно»\*, то применили чуть менее объективный, но все же очень надежный метод отбора. Они опросили высшее руководство промышленных компаний из списка Fortune 500, компаний сферы услуг из списка Fortune 500, частных компаний из списка Inc. 500 и публичных из списка Inc. 100, попросив каждого респондента назвать до пяти компаний, которые те считали «очень перспективными». Что неудивительно, все 18 представителей итогового списка были известными и очень крупными компаниями открытого типа, которые десятилетиями изучались и широко освещались в деловых СМИ.

Поспешу добавить, что я ни в коем случае не умаляю ценность обеих этих книг. Они уже стали классикой и заслуживают этого, в них есть множество ценных выводов и уроков, крайне ценных для людей в компаниях любых видов — и закрытых, и открытых. Но методики, которые применили Коллинз и соавторы, подчеркивают сложности для тех, кто решит сосредоточиться исключительно на частных компаниях с небольшим количеством акционеров.

---

\* Коллинз Дж., Поррас Дж. И. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

Во-первых, недоступны надежные финансовые критерии. Одно из преимуществ частной компании — ей не нужно сообщать свои показатели никому, кроме налоговиков, банков и своих инвесторов. Многие их собственники предпочитают скрывать свои финансовые показатели. Мало кто выпускает проверенные аудитором финансовые отчеты, и еще меньше тех, кто дает широкой публике доступ к такой документации. Кроме того, у частных компаний больше организационно-правовых форм, чем у открытых, и больше пространства для маневра в решениях, как распоряжаться своими деньгами. Более того, налоговые льготы также различаются в зависимости от выбранной организационно-правовой формы. Если вы платите налоги как обычная корпорация, то есть корпорация типа C\*, то ваши решения о расходах, вероятно, будут не такими, как в корпорации типа S или товариществе, собственники которых платят налоги по ставке для физических лиц. В результате очень трудно, а то и невозможно добыть финансовые данные для разных частных компаний, даже если у вас есть доступ ко всей нужной информации.

Кроме цифр, есть и проблема известности. Подавляющее большинство частных компаний не привлекает внимание широкой публики. Даже те из них, которые стремятся к этому, редко известны за пределами узкого круга людей, которые с ними контактируют. Организация может стать заметнее, если завоевывает награду, достигает примечательной вехи, проводит важное нововведение или активно рекламируется, но в целом компании частной формы собственности очень редко вызывают всеобщий интерес или достигают такого уровня славы, как 3M, American Express, Wal-Mart, Walt Disney Company, McDonald's или другие гиганты, названия которых прекрасно известны многим. А когда частную компанию замечают, почти всегда внимание привлекает ее продукт, а не внутренние механизмы работы. Поэтому бесполезно проводить опрос, чтобы определить, какие

---

\* В корпорациях типа C (обычных) может быть неограниченное количество акционеров, и они платят налоги дважды на федеральном уровне (сначала сама корпорация платит базовый налог, а потом с пайщиков взимается налог на дивиденды). В корпорациях типа S (малых) акционеров не может быть больше 35, а налоги они выплачивают только однажды (подходный налог им вносить не нужно). *Прим. перев.*

из частных компаний вызывают наибольшее восхищение: таких организаций, достаточно известных среднему наблюдателю, чтобы их обоснованно оценивать, слишком мало, если они вообще есть.

Вернемся к компаниям из моей книги: отбирая их, я, разумеется, не мог положиться на методики, которые применял Коллинз. Мне нужно было придумать собственные критерии, и вначале у меня были только концепция и ряд вопросов. Я знал, что искал: выдающиеся частные компании, готовые при необходимости отказаться от дохода или территориального роста ради других замечательных целей. «Выдающейся» я считал компанию с четким видением и принципами работы, которые явно отличали ее от других представителей отрасли. Проработав 21 год редактором и автором журнала Inc., я узнал несколько таких компаний и подозревал, что, хорошенько поискав, смогу найти еще. Но я понятия не имел, сколько их, как трудно их найти, где они находятся и в каких отраслях или хотя бы каковы их схожие черты, которые выделяют их на общем фоне. Я полагался на интуицию в той же мере, как и на рациональный анализ, и надеялся, что найду людей, которые помогут мне прояснить ситуацию.

Для начала я раскинул сеть как можно шире. Я просил всех знакомых рекомендовать мне компании. Я рылся в интернете, выискивал в журнальных и газетных базах данных описания подходящих организаций. По мере роста списка кандидатов я проводил предварительный отбор, чтобы определить, какие из них, скорее всего, соответствуют моим критериям. Затем я начал брать интервью, чтобы и дальше сужать список и нацеливаться на качества, которые делают эти компании необычными.

В моих решениях, разумеется, не обошлось без субъективности. Пытаясь минимизировать ее, я добавил ряд дополнительных критериев.

1. Я решил ограничиться компаниями, учредители или собственники которых раньше столкнулись с необходимостью решать и сделали выбор. У них была возможность расти гораздо быстрее, стать намного больше, выпустить акции на рынок или стать частью крупной корпорации, а они сознательно отказались от этого.

2. Я решил сосредоточиться на компаниях, вызывавших восхищение и желание подражать у других представителей отрасли. Мне нужны были компании, пользующиеся уважением среди тех, кто мог бы в других обстоятельствах подвергать их самой суровой критике: коллег и конкурентов.
3. Я искал компании, которые были отмечены за выдающиеся достижения независимыми наблюдателями. Всегда полезно иметь подтверждение от третьей стороны, что компания на самом деле достойна признания.

17

Стоял и вопрос масштаба. Конечно, «крупный» и «малый» — относительные и очень субъективные характеристики. Для человека с домашним бизнесом, доходы которого составляют 200 тысяч долларов в год, компания с шестью сотрудниками и ежегодными доходами в два миллиона долларов огромна. СМИ же склонны относить любую компанию с годовыми доходами менее 300 миллионов долларов к малому бизнесу. (Помню статью в BusinessWeek, где компанию с доходами в 104 миллиона долларов, о которой я написал, назвали «крошечной».) Так что мне нужно было решить, как определять размеры. В ходе работы я понял, что с учетом моих целей подойдет не сумма годовых доходов, а количество сотрудников. Мне нужны были компании, работавшие, можно сказать, «в человеческом масштабе»: такого размера, при котором один сотрудник может быть знаком со всеми остальными, СЕО лично встречается с новичками, а сотрудники ощущают тесную связь с коллегами. И это было не случайно, масштаб играл важную роль в подходе этих компаний к бизнесу.

По критерию масштаба, естественно, сразу отсеивались некоторые частные компании — например, входящие в ежегодный список крупнейших по версии Forbes (с доходами более миллиарда долларов в год). Но я не был уверен, при каком максимальном количестве сотрудников компания все еще работает «в человеческом масштабе». Еще мне нужно было подумать, не слишком ли малы некоторые компании, чтобы считаться частью этого явления. В конце концов я решил включить

в свою работу пару компаний с противоположных краев спектра и посмотреть, что полезного принесет их изучение.

Кроме слишком больших или маленьких компаний, мои критерии исключили ряд организаций, которые могли бы подойти при других условиях: например, занимающиеся обеспечением стиля жизни. Это компании, основное предназначение которых — обеспечивать владельцам комфортабельную жизнь вне бизнеса. Они не могут перерастать определенный размер, не поставив под угрозу цель своего существования. Поэтому выбор у них невелик. Я также не стал рассматривать франчайзи\*, которые заимствуют концепцию со стороны, и франчайзеров, которые решили расти иным путем. Не прошли отбор и небольшие узкоспециализированные компании (бутики) с дорогостоящими предложениями для элитных, очень придирчивых клиентов. Ведь для них сохранение небольшого размера — основа деловой стратегии. Их способ построения бизнеса прошел проверку временем, но я искал не его, мне нужны были компании, которые бросили вызов расхожим представлениям и проложили собственный путь. И, наконец, я избегал традиционных небольших семейных компаний, созданных для обеспечения занятости членов семьи. Среди них тоже встречаются превосходные экземпляры, но они не соответствуют критерию, мною здесь определению «выдающихся».

И даже при таких ограничениях я скоро понял, что моим критериям соответствует слишком много компаний и я не могу как следует рассмотреть их в одной книге. Чем дольше я искал, тем больше находилось таких предприятий во всех уголках страны и почти в каждой отрасли (за исключением тех, где компании должны быстро достигать определенной экономии от масштаба, чтобы эффективно конкурировать). Здесь были розничные и оптовые торговцы, производители, сервисные организации, компании, предоставлявшие специализированные услуги дипломированных специалистов и предлагавшие продукты

---

\* Франчайзи — частное или юридическое лицо, получающее от франчайзера (владельца товарного знака) за плату (роялти) право на деятельность под его товарным знаком и обязующееся соблюдать предписанные стандарты качества и методы ведения бизнеса. *Прим. ред.*

ручной работы. Часть из них достигла славы, обычно благодаря известному потребительскому товару. Но о большинстве знали только их партнеры или конкуренты.

Учитывая это, я смог позволить себе роскошь выбирать тех, на чьем примере можно получить наиболее широкое и глубокое представление о явлении, которое я хотел раскрыть. Я искал разнообразия в размерах, возрасте, расположении и виде бизнеса, а также типах руководителей, которые извлекли наибольшую пользу из свободы, полученной в результате их решения сохранить статус закрытой компании с небольшим количеством акционеров и ограничить рост. Именно в этом заключается реальный выигрыш. Когда вы упорно добиваетесь максимизации роста, привлекаете крупный капитал извне или выпускаете акции своей компании на рынок, свободы у вас очень мало. Стоя у руля открытой акционерной или финансируемой венчурным капиталом компании, вы отвечаете перед внешними акционерами и должны всегда стоять на страже их интересов. Возглавляя стремительно растущую компанию, вы — раб этого бизнеса, потребности которого огромны. Вы постоянно нанимаете, убеждаете, обучаете, ведете переговоры, заверяете, успокаиваете, упрашиваете, задабриваете, предупреждаете, умоляете, уговариваете и так далее.

Это увлекательно, но почти не оставляет времени ни на что другое — особенно на размышления о том, что вы действительно хотите сделать со своим бизнесом и жизнью. Те, кто решает, что их компания останется частной, с малым количеством акционеров, и ставит другие цели превыше роста, получают взамен контроль и время. А это сочетание тождественно свободе — точнее, возможности ее получить. Я хотел включить в свою книгу тех, кто использовал эту возможность наиболее изобретательно.

В итоге я отобрал 14 компаний, в том числе две, которые, на мой взгляд, представляют крайние примеры этого явления. Самая маленькая — Selima, компания в Майами-Бич по дизайну и пошиву одежды, где работает всего два человека; она существует почти 60 лет. Самая крупная — О. С. Tanner из Солт-Лейк-Сити, в штат которой входит примерно 1900 человек, с годовыми доходами в 350 миллионов

долларов и 79-летней историей. Она помогает клиентам внедрять программы поощрения сотрудников и производит используемые при этом награды за достижения в работе. Она также выпустила золотые, серебряные и бронзовые медали для Зимних Олимпийских игр в 2002 году. Вот эти 14 компаний:

- Anchor Brewing в Сан-Франциско, мини-пивоварня, с которой начался бум создания подобных компаний в США;
- CitiStorage в Бруклине, первоклассная независимая компания, предоставляющая услуги хранения информации;
- Clif Bar в Беркли, один из ведущих производителей натуральных и экологически чистых энергетических батончиков и других питательных продуктов;
- ЕССО в Бойсе, ведущий производитель звуковых сигналов заднего хода и желтых проблесковых маяков для автомобилей для коммерческих перевозок;
- Hammerhead Productions в Студио-Сити, создатель компьютерных спецэффектов для киноиндустрии;
- О. С. Tanner в Солт-Лейк-Сити, выдающаяся компания по разработке программ поощрения персонала и производству наград;
- Reell Precision Manufacturing в Сент-Поле, разработчик и производитель продуктов для управления движением — например, петель для крышек ноутбуков;
- Rhythm & Hues Studios в Лос-Анджелесе, создатель компьютерной анимации персонажей и визуальных эффектов, лауреат премии «Оскар» за фильм «Бейб: четвероногий малыш»;
- Righteous Babe Records в Буффало, известная звукозаписывающая компания, основанная певицей и автором песен Ани Дифранко;

- Selima в Майами-Бич, занимающаяся дизайном и пошивом одежды для избранной клиентуры;
- The Goltz Group, включая Artists' Frame Service, — вероятно, самая известная компания по оформлению картин, имеющая независимых собственников;
- Union Square Hospitality Group в Нью-Йорке, компания известного ресторатора Дэнни Мейера;
- W. L. Butler Construction в Редвуд-Сити, генеральный подрядчик, специализирующийся на крупных коммерческих проектах;
- Zingerman's Community of Businesses в Энн-Арбор, включая известный во всем мире магазин Zingerman's Delicatessen и семь других продовольственных компаний.

21

Самая молодая из них — Hammerhead Productions, основанная в 1994 году, а старейшая — О. С. Tanner (1927 год). Все они просуществовали достаточно долго, чтобы испытать на себе превратности бизнеса. Но для всех (за исключением одной) характерна стабильная прибыльность — иногда очень высокая. А исключением стала Rhythm & Hues: отсутствие прибыльности частично объясняется сознательными решениями о тратах. (Несколько сильных кандидатов отказались от включения в этот список. Их собственники дали понять, что не желают вообще ничего рассказывать о своих деловых операциях.)

Что же до лидеров этих 14 компаний — они оказались пестрой группой с очень разнообразными биографиями, личностными чертами и темпераментом. Они прошли очень разные пути, прежде чем оказаться на весьма похожих постах. Джей Голц из The Goltz Group оказался прирожденным предпринимателем. Ему не было и тридцати, когда журнал Forbes назвал его «вундеркиндом бизнеса». Позже Голц из всех сил старался оправдать это звание, активно стремясь к росту, пока не решил, что такая жизнь ему больше не нужна. Автор и исполнитель Ани Дифранко получала соблазнительные предложения

от крупных звукозаписывающих студий, которые рано распознали в ней звездный потенциал, но отказалась и создала компанию Righteous Babe, потому что не хотела входить в гигантскую корпорацию. Джим Томпсон когда-то работал бухгалтером в Boise Cascade; он купил ЕССО, посчитав, что эта небольшая производственная компания обладает прекрасным потенциалом, но после двух инфарктов был вынужден решать, что с ней делать. Билл Батлер жил в калифорнийской коммуне, когда открыл строительную компанию W. L. Butler. Она проработала 18 лет, прежде чем ее телефон попал в справочники. Дэн Чаба и трое его компаньонов успели поработать в крупных компаниях по созданию спецэффектов и открыли Hammerhead Productions с четкой целью — сохранять небольшие размеры, чтобы было время заниматься другими проектами самостоятельно. Джон Хьюз и его партнеры-учредители пришли из Robert Abel and Associates — одной из голливудских компаний, ставших первопроходцами в области компьютерной анимации. Они открыли Rhythm & Hues с целью создания «атмосферы, где люди любят работать и к ним относятся справедливо, честно и с уважением». Селима Ставола — иракская еврейка, выросшая в Багдаде, эмигрировала в Нью-Йорк с мужем-военнослужащим после Второй мировой войны и занялась дизайном одежды ради вклада в семейный бюджет. В итоге ее стали обхаживать руководители из индустрии моды и инвесторы, видевшие в ней второго Кристиана Диора или новую Коко Шанель. Под руководством Норма Бродски из CitiStorage годовые доходы его первой компании выросли с нуля до 120 миллионов долларов за восемь лет, а потом за восемь месяцев упали почти до нуля. Компания объявила о банкротстве, а Бродски был вынужден задуматься, как и почему он заикнулся на стремительном росте. Открывая Reell Precision Manufacturing, «беглецы» из ЗМ — Дейл Меррик, Боб Вальстедт и Ли Джонсон — стремились построить бизнес, который позволит им поддерживать баланс между работой и семейной жизнью, а в итоге создали компанию с одним из самых демократичных стилей управления в мире.

Но, несмотря на все различия, у основателей и владельцев этих компаний есть и общие черты, включающие ясное понимание и уверенность относительно своего решения поставить другие цели выше

увеличения доходов или территориального роста. «Я заработал гораздо больше, грамотно отклоняя предложения, чем принимая их, — заявил ресторатор Дэнни Мейер из Union Square Hospitality Group; под этим могли бы подписаться и другие. — Мои критерии измерения — деньги, которые я не потерял, и качество, которым не пожертвовал».

Как я отметил выше, я занялся этим проектом в надежде, что люди, у которых я беру интервью, помогут мне разобраться, чем выделяется среди прочих тип компании, который я искал. Отчасти так и вышло. Было очевидно, что у их компаний есть нечто особое, чего не хватает многим другим, и они это знали. Это было понятно и другим людям, которые знакомились с такими компаниями. Норм Бродски из CitiStorage рассказал мне, как к нему приходил Ричард Риз, председатель и CEO Iron Mountain — крупнейшей компании в стране по хранению информации с годовыми доходами более двух миллиардов долларов. Риз услышал выступление Бродски на отраслевой конференции и похвалил его, в ответ Бродски пригласил Риза на экскурсию по своей компании, и тот охотно согласился.

В назначенный день Риз прибыл в офис CitiStorage на бруклинской стороне Ист-Ривер, и Бродски устроил для него экскурсию на 4–5 часов и познакомил с сотрудниками. В тот день жена Бродски, Элейн, проводила для сотрудников занятие по обслуживанию клиентов. Элейн — вице-президент по HR и играет важную роль в компании. Бродски спросил Риза, не хочет ли тот увидеть начало занятия. Сотрудники разыгрывали различные ситуации обслуживания клиентов, а Риз увлеченно наблюдал за ними, пока Бродски не повел его дальше.

Под конец своего визита Риз сказал:

— У вас прекрасная компания. Как жаль, что у нас такое не получается!

— Что именно? — поинтересовался Бродски.

— Вот так управлять компанией, как вы. Это замечательно! Когда я тут ходил и общался с вашими сотрудниками, я ощутил атмосферу, которую хотелось бы перенести в свою компанию. Но я знаю, что у нас это никогда не получится.

— Не понимаю, почему? — удивился Бродски.

— Такого трудно достичь в крупной компании. Может быть, вы смогли бы походить по моей компании и создать там такую атмосферу. Но я не уверен, что это возможно.

Бродски воспринял это как ценный комплимент и передал его своим сотрудникам.

Когда я знакомился с каждой компанией из списка, у меня возникало то же ощущение, что и у Риза в CitiStorage. У них явно была некая особенность, которая ощущалась, но определить ее не получалось. Я улавливал ее, когда ходил по офису, видел ее в содержании доски объявлений и на лицах людей, в их голосах, общении друг с другом, с клиентами и незнакомцами. Но суть было ужасно трудно уловить.

Это напомнило мне об ощущении, которое возникало у меня при контактах с перспективными компаниями, когда они начинали идти в гору: Apple Computer, Fidelity Investments, People Express Airlines, Ben & Jerry's, Patagonia, The Body Shop и даже журнал Inc. В них ощущалась энергия. Это воодушевление, предчувствие чего-то большего, ощущение целеустремленности, сознательного движения в каком-то направлении. Я думаю, такое происходит, когда люди действуют «на одной волне» со своим рынком, окружающим миром и друг с другом. Все складывается будто само собой. Большинство известных мне компаний в итоге потеряли это качество, но тем, кого я изучал, удалось его сохранить.

В чем же оно заключалось? По словам Дэнни Мейера из Union Square Hospitality Group, у компаний есть душа. Он уверен, что именно благодаря ей компания становится великой или хотя бы стоящей: «Меня не интересует работа в компании без души». Мейер предположил, что душа компании формируется на основе отношений, которые складываются в ходе работы: «Душа не способна существовать, если нет активного полноценного диалога с участниками процесса: сотрудниками, клиентами, сообществом, поставщиками и инвесторами. Когда вы открываете бизнес, ваша обязанность как предпринимателя — сказать: «Вот ценностное предложение, в которое я верю. Вот мои основания. Вот моя точка зрения». Сначала это монолог; постепенно он превращается в диалог, а потом — в полноценную беседу. Это

все равно что разнашивать бейсбольную перчатку. Одним желанием тут не обойдешься — ее нужно использовать. Новую компанию тоже нужно применять в деле, “разнашивать”. Если вы поспешите перейти к следующему проекту, то у прежней компании никогда не появится душа. Посмотрите, что происходит при открытии нового ресторана: все ломается туда, чтобы его увидеть, и неизбежно ощущение неловкости, потому что там еще не появилась душа. На это требуется время, и нужно постоянно над этим работать».

Понятие души помогло объяснить этот процесс, но только Гэри Эриксон из Clif Bar, по-моему, ближе всего подошел к определению самого этого качества. Он начал думать о нем в критический момент в истории компании, когда ломал голову над тем, какую компанию он хочет создать. На отраслевой выставке осенью 2000 года он встретил известного производителя потребительских товаров, который одобрительно отозвался об ажиотаже вокруг стенда Clif Bar и указал на стенд конкурента, где было сравнительно пусто и тихо. «Они утратили свою магию», — сказал он.

Это замечание засело у Эриксона в памяти после выставки. Какой бы ни была «магия», некоторые умные люди явно считали, что она важна и что у Clif Bar она есть. И ему нужно было уделить ей внимание. С тех пор «магия» стала его лозунгом, и мне понятно, почему. Однажды мне выпала честь представлять на концерте легендарного блюзмена Мадди Уотерса; у него была песня «Я пытался тебя очаровать, но моя магия на тебя не действует» (I got my mojo working but it just won't work on you), и я решил, что это слово правильно отражает то таинственное качество, которое я ощущал в Clif Bar, CitiStorage, Union Square Hospitality и других компаниях, за которыми наблюдал.

Было ясно: это свойство можно утратить, если его не культивировать. В своей необычайно увлекательной книге *Raising the Bar* («Поднимаемая планку») Эриксон писал, что магия Clif Bar — «нечто в бренде, продукте, образе существования в мире, отличное от других. Я понял, что магия — труднодостижимое качество, которое нужно лелеять». Надеясь направить свои мысли в нужное русло, Эриксон дал сотрудникам Clif Bar задание. Рассказав, что произошло на той отраслевой выставке, он попросил, чтобы каждый выбрал компанию, которая

когда-то обладала магией и утратила ее, и объяснил, в чем заключалась эта магия и как она исчезла. Задание вызвало живой отклик у сотрудников: они сдали десятки продуманных ответов. Они написали о компаниях, утративших по мере роста свои творческие способности. О потере эмоциональной связи с потребителем. Об уходе искренности и компромиссах по качеству. Об излишней коммерциализации и сосредоточенности на сокращении затрат. Об игнорировании отношений с обществом и провалах попыток сохранить свою культуру. О чрезмерно быстром и излишнем росте.

Позже Эриксон давал сотрудникам другие задания, на которые те откликались с таким же энтузиазмом. В частности, он попросил их рассказать, есть ли у Clif Bar магия, объяснить это и написать, как ее можно усилить или утратить. Потом Эриксон собрал все ответы, и их по его заказу напечатали в переплетенных блокнотах, которые были выставлены на видных местах в офисе. Из них я вынес для себя следующее:

- многие сотрудники считали, что они способны определить магию интуитивно;
- их представления об источнике этой магии очень разнообразны;
- они обычно определяли магию с точки зрения ее последствий, а не причин, — или, как выразился один сотрудник: «Для меня магия означает: ты завел мотор, и весь мир у твоих ног!»

Так я вернулся, по сути, на исходные позиции, но теперь у меня было название для этого явления. Возник вопрос: что делают компании для создания магии? Возможно, это было сочетание факторов. Я решил: чтобы сузить круг возможных ответов, можно посмотреть на общие тенденции среди компаний, у которых, как я уже определил, есть магия.

Во-первых, мне было ясно: в отличие от большинства предпринимателей, их основатели и руководители видели целый ряд вариантов типа будущей компании. Они не приняли стандартное «меню» как данность, а позволили себе усомниться в стандартных определениях

успеха в бизнесе и представить еще какие-то возможности, кроме знакомых всем нам.

Во-вторых, эти руководители не пошли в нежелательном для себя направлении, несмотря на колоссальное давление со стороны, которому подвергаются успешные компании. Они остались у руля или вернули себе контроль, активно занимаясь самоанализом, отвергая многие благожелательные советы, прокладывая собственный маршрут и строя такой бизнес, в котором они хотели жить, не приспосабливаясь к бизнесу, который формировали внешние силы.

В-третьих, у каждой компании были необычайно тесные отношения с регионом, где она вела бизнес, — и они выходили далеко за рамки обычного понятия «вклада компании в жизнь сообщества». Конечно, он тоже присутствовал, и все компании характеризовались высокой социальной ответственностью, но их отношения с обществом во многом были взаимовыгодными. Общество помогало формировать характер компании, а она играла важную роль в жизни общества.

В-четвертых, они налаживали исключительно тесные отношения с клиентами и подрядчиками на основе личных контактов, индивидуального общения и взаимного обязательства выполнять обещания. Сами руководители брали на себя инициативу. Они были открыты для контактов и твердо настроены сохранять человеческий элемент в отношениях. Клиенты в ответ присылали благодарственные письма, а поставщики обеспечивали превосходный сервис. В результате возникало чувство сплоченности и общей цели между компаниями, их подрядчиками и клиентами — тесные отношения, которых крупным компаниям трудно добиться хотя бы из-за своего размера.

В-пятых, в этих компаниях я также ощущал необычайную сплоченность на рабочих местах. По сути, они были настоящими сообществами в миниатюре, которые стремились реагировать на множество потребностей своего персонала — творческих, эмоциональных, духовных и социальных, а не только экономических. Герб Келлегер из Southwest Airlines однажды заметил, что известная своей энергичностью и необычностью культура его компании построена на принципе «заботы о людях во всех аспектах их жизни». Это относилось и к компаниям, которые я рассматривал. Сотрудники чувствовали заботу

обо всех аспектах их жизни; к ним относились так, как, по мнению учредителей и руководителей, нужно относиться к людям: с уважением, честностью, справедливостью, добротой и великодушием. Похоже, с такой точки зрения эти компании представляли собой высшее воплощение предприятия как социального института.

В-шестых, меня впечатлило разнообразие организационных структур и способов управления, которые применялись в этих компаниях. Поскольку они были закрытыми и с небольшим количеством акционеров, они могли развивать собственные системы и методы управления. Некоторые воспользовались этим. Zingerman's создала свое «сообщество компаний» — Community of Businesses, включая собственную тренинговую компанию, ZingTrain, где преподавались характерные для Zingerman's методы бизнеса. В Hammerhead Productions изобрели структуру, подобную аккордеону, которая расширяется с каждым новым проектом и сжимается по его окончании. Из всех компаний, которые я видел, больше всего к корпоративной демократии приблизилась Reell Precision Manufacturing. Там даже было два CEO; как ни странно, эта структура была эффективной. Несколько других компаний стали работать на ниве образования, проводя для сотрудников занятия на темы финансов, сервиса, лидерства и всего остального, что нужно для построения успешной компании.

Наконец, я заметил страсть, которую руководители привносили в работу. Они обожали свою специализацию, будь то музыка, предупреждающие сигналы, продукты питания, спецэффекты, шарниры с постоянным крутящим моментом, пиво, хранение документов, строительство, общественное питание или мода. Они были превосходными бизнесменами, но отнюдь не профессиональными управленцами — скорее их противоположностью. Они были сильно привязаны к компании и работающим в ней людям, ее клиентам и поставщикам; а такие чувства — гарантия провала для профессионального управленца.

Моя книга основана на этих наблюдениях. Сначала мы рассмотрим, что выбрали основатели и собственники, как они сделали выбор и противостояли силам, толкавшим их в другом направлении. Затем перейдем к общим характеристикам, три из которых относятся к созданию

таких тесных отношений — с обществом, клиентами, поставщиками и сотрудниками, — которые трудно, а то и невозможно выстроить, когда компания растет чересчур стремительно в размерах или территориально. Мы также рассмотрим некоторые виды организационных структур и методы, которые применяются для достижения заветных целей. Предпоследняя глава посвящена вопросу преемственности и неразрывно связанной с ним проблеме устойчивости: способны ли такие компании просуществовать дольше одного поколения, и если да, то как? В заключительной главе мы рассмотрим, как основатели, руководители и собственники подходят к бизнесу и что это говорит о его возможностях в целом.

Однако самый важный шаг — первый. Именно его сделал Фриц Мейтег из пивоварни Anchor Brewing в 1992 году, когда внезапно понял то, о чем ни от кого не слышал: его компании не обязательно расти и становиться все более безликой. У него есть выбор.