

РАЗУМНОЕ ИКОНОБОРЧЕСТВО

Невозможно достичь превосходных
результатов, пока вы не будете делать что-то
особенное.

Джон Темплтон

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

Один из корреспондентов журнала The New Yorker Атул Гаванде использует термин «положительно девиантный»^{*} для описания компаний, эффективно работающих в области медицины. По словам Гаванде, их следует рассмотреть внимательно, чтобы с учетом этой практики улучшать свои показатели¹.

Удивительно, но в бизнесе не обучают самым важным вещам столь же дотошно, как это делают в других сферах (например, в медицине, юриспруденции, политике и спорте). После того как я изучил пример Генри Синглтона, я начал с помощью группы талантливых студентов МВА Гарварда искать другие случаи, когда одна компания ловко обходит и своих конкурентов, и Джека Уэлча (в контексте общерыночной динамики). Оказалось, как и подсказывает нам цитата Уоррена Баффета в предисловии, что подобные случаи — такая же редкость, как зубы у курицы. После тщательных поисков в базе данных библиотеки Бейкера Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) мы нашли только семь примеров, соответствующих нашим критериям.

Любопытно, что эти компании, как и Teledyne, не были известными. Равно как и их CEO, несмотря на огромный разрыв между итогами их деятельности и результатами многих сегодняшних ярких руководителей.

Пресса изображает современного успешного CEO, прототипом которого является Уэлч, как харизматичного, ориентированного на действие лидера, работающего в блестящем офисном здании в окружении армии трудолюбивых ребят со степенью МВА. Он путешествует на корпоративном самолете и тратит много времени на посещение рабочих объектов, встречается с аналитиками с Уолл-стрит и присутствует на конференциях. Таких людей нередко называют *rock star* (рок-звезда) и нанимают на высокие позиции после тщательных поисков. Как правило, они приходят в компанию с высоких постов, которые они занимали в авторитетных компаниях.

^{*} Девиантное поведение — это поведение, отклоняющееся от общепринятых, наиболее распространенных и устоявшихся норм в тех или иных сообществах в определенный период их развития. *Прим. ред.*

После краха Lehman Brothers в сентябре 2008 года эту породу руководителей, имена которых у всех на слуху, конечно же, очерняют. Их часто называют жадными (иногда мошенниками) и бессердечными людьми, они вызывают недовольство, так как летают на корпоративных самолетах, увольняют сотрудников и заключают сделки, которые зачастую уменьшают стоимость для акционеров. Их считают похожими на Дональда Трампа в реалити-шоу The Apprentice («Кандидат»), где тот не отказывает себе в удовольствии быть скупым, высокомерным и занимается саморекламой. В общем, демонстрирует тот еще «список добродетелей Бенджамина Франклина»!*

«Резиденты Синглтонвилля», напротив, воспринимаются как здоровая альтернатива этому стереотипу. Все они стали СЕО впервые, большинство с очень небольшим предыдущим управленческим опытом. Ни один не пришел к этому назначению с заметной должности, и все, кроме одного, были новичками в своей индустрии и компании. Только двое имели степень MBA. Как группа они не привлекали и не искали общественного внимания. Скорее, они трудились в относительной безвестности и их, как правило, ценило лишь небольшое число приверженцев и искушенных инвесторов.

Они разделяли не самые современные ценности, включая экономность, простоту, независимость и необычное сочетание консерватизма и смелости. Они работали в голых офисах (чем чрезмерно гордились), сторонились привилегий, таких как корпоративные самолеты, уклонялись от общественного внимания и редко общались с Уолл-стрит и деловой прессой. Они также избегали банкиров и консультантов, предпочитая советников из своего окружения (Бену Франклину понравились бы такие ребята).

Все эти мужчины средних лет и одна женщина имели счастливые браки и вели, казалось бы, рутинную повседневную жизнь. Однако что касается их деловой жизни, то здесь кипели страсти. Эти «положительно девиантные» люди были ярыми иконоборцами.

* Бенджамин Франклин разработал план для достижения морального совершенства, основанный на списке из 13 добродетелей — человеческих достоинств; в данном контексте автор упоминает его с сарказмом. *Прим. ред.*

Слово *иконоборец* происходит от греческого *εἰκονομαχία* и означает «разбивать изображение» (икону). Слово эволюционировало и сегодня имеет более широкое значение — это некто, кто делает осознанный выбор в пользу своего отличия от окружающих и гордится своей эксцентричностью. Изначально иконоборцы выступали против общественных норм и традиций, и их всерьез опасались в Древней Греции. CEO, о которых речь пойдет в этой книге, вряд ли кого-то напугают. Но у них прослеживается интересное сходство с древними: они тоже были аутсайдерами, презиравшими традиционные подходы (такие, как выплата дивидендов или отказ от обратного выкупа акций), и радовались собственной оригинальности.

Подобно Синглтону эти CEO принимали решения, заметно отличавшие их от коллег. Но это было не просто бунтарство, а разумное иконоборчество, основанное на тщательном анализе. Зачастую оно выражалось в необычных подходах к финансовым расчетам, не соответствовавших традициям Уолл-стрит.

В этом смысле они похожи на Билли Бина, героя книги Майкла Льюиса *Moneyball**. Бин, менеджер страдающей от безденежья бейсбольной команды Oakland A («Окленд Атлетикс»), применил статистический анализ для получения преимуществ перед более богатыми конкурентами. В основу его подхода легли два показателя — процент попаданий на базу и процент дальних ударов.

Аналитические наработки Бина повлияли на каждый аспект его управления «Окленд Атлетикс». Его подход был в высшей степени оригинальным и очень успешным. И хотя зарплаты игроков были вторыми с конца по размеру в лиге, команда Бина попадала в плей-офф четыре года за первые шесть лет его работы.

Как и Бин, Синглтон и семь других руководителей выработали уникальные подходы в своих компаниях. Они вызывали множество комментариев и вопросов у коллег по бизнесу и деловой прессы.

* Издана на русском языке: *Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. По книге снят фильм «Человек, который изменил всё» с Брэдом Питтом в главной роли. *Прим. ред.*

Их результаты были исключительными и превосходили и легендарного Уэлча, и конкурентов в индустрии.

Эти люди пришли в бизнес с разным багажом: космонавт, совершивший полет вокруг Луны; вдова без опыта работы в бизнесе; наследник семейного бизнеса; два человека с докторской степенью (PhD) и исключительно количественным подходом; инвестор, который до этого не управлял ни одной компанией. Тем не менее для всех этих людей роль CEO была новой и все они обладали некоторыми схожими чертами характера: свежим взглядом на вещи и приверженностью рационализму.

Исайя Берлин в знаменитом эссе о Льве Толстом использовал интересное противопоставление лисицы, знающей много всего, и ежа, который знает что-то одно, но зато очень хорошо. Большинство CEO — это ежи. Они взрослеют и мужают в своей индустрии и к тому моменту, когда достигают пика карьеры, знают свою отрасль досконально. С ежами ассоциируются многие положительные качества, такие как компетентность, специализация и сосредоточенность.

Но и у лис немало привлекательных черт, включая способность налаживать связи в разных сферах и вводить разные новшества. Описанные в этой книге CEO — определенно лисы. Они хорошо знакомы с другими компаниями, отраслями и дисциплинами, и это позволяет им внедрять в бизнесе новые подходы, которые в конечном счете приносят исключительные результаты.

В годовом отчете Berkshire Hathaway за 1986 год Уоррен Баффет проанализировал свои первые 25 лет работы в качестве CEO и пришел к заключению, что наиболее важным уроком в его карьере было одно удивительное открытие. Он обнаружил, что существуют некие силы, которые побуждают его копировать действия своих коллег. Он назвал это *институциональным императивом* и отметил, что данное явление было практически повсеместным. Баффет предупреждал эффективных CEO, что такого воздействия следует избегать.

Всем героям книги это удалось. Но как? Они нашли своего рода противоядие в общей философии менеджмента, в *мировоззрении*, которое определяло корпоративную культуру и подходы к ведению бизнеса и распределению капитала. Хотя они пришли к своей философии менеджмента самостоятельно, поражает тот факт, сколь похожи были ее составляющие среди этой группы людей, несмотря на различия между отраслями и сферами деятельности.

Каждый из этих CEO управлял децентрализованной организацией, сделал по крайней мере одно крупное приобретение, разработал необычные параметры финансовых вычислений на основе денежных потоков и произвел значительный обратный выкуп акций. Никто не платил высоких дивидендов и не управлял компанией по образцу Уолл-стрит. В их адрес звучали насмешки и скептические комментарии от коллег по бизнесу и деловой прессы. При этом все они показывали выдающиеся результаты в течение очень долгого периода своего правления (в среднем более 20 лет).

Мир бизнеса традиционно делится на два основных лагеря: тех, кто управляет компаниями, и тех, кто в них инвестирует. CEO, опыт которых мы изучим, предлагают новую концепцию управления с множеством нюансов, с меньшим акцентом на харизматичном лидерстве и с бóльшим — на рациональном распределении ресурсов компании.

По сути, эти CEO думали как инвесторы, а не как менеджеры. Они были уверены в своих аналитических способностях и в тех редких случаях, когда видели серьезные расхождения между ценностью и ценой, были готовы действовать без промедления. Если стоимость их акций падала, то они покупали их (часто в больших количествах), а когда повышалась, использовали их для поглощения компаний или собирали недорогой капитал для финансирования будущего роста.

Если они не находили достойных проектов, то спокойно ожидали, и иногда довольно долго (Дик Смит из General Cinema, например, ждал десятилетие). За долгий период постоянные покупки бумаг по низкой цене и продажи по высокой принесли значительные прибыли для акционеров.

Глядя в зеркало на расстоянии: 1974–1982 годы

Чтобы оценить, насколько актуальны сегодня методы ведения бизнеса, используемые CEO-аутсайдерами, стоит посмотреть, как каждый из них действовал в период, который во многом похож на сегодняшнее не самое благоприятное время в экономике, — с 1974 по 1982 год. В эти годы наблюдалось сочетание внешнего нефтяного шока, катастрофической финансово-бюджетной и валютной политики, а также серьезнейшего внутривнутриполитического скандала. Такой коктейль плохих новостей породил восьмилетний негативный период, сопровождавшийся стремительной инфляцией, двумя рецессиями (и медвежьими рынками), кредитной ставкой в 18%, трехкратным ростом цен на нефть и первым уходом в отставку действующего президента США за последние более чем сотню лет. В августе 1979 года журнал BusinessWeek вынес на обложку хорошо известную статью с названием «Акции мертвы?».

Те времена, как и нынешние, были полны неопределенности, так что большинство менеджеров не предпринимали активных шагов. Однако для CEO-аутсайдеров это время стало плодотворным этапом карьеры: все *до единого* были заняты либо в важной программе выкупа акций, либо в серии крупных приобретений (или, как в случае с Томом Мерфи, в том и другом). Как группа они были, говоря словами Уоррена Баффета, *очень* «жадными», тогда как их коллеги по цеху оказались сильно напуганы.

*Интервью автора с Уорреном
Баффетом, 24 июля 2006 года*

Новая формулировка обязанностей CEO вытекает из общего (и необычного) опыта. Все эти CEO были новичками, все стали главами компаний впервые (половине из них не исполнилось сорока, когда они заняли этот пост), и все, кроме одного, не так давно работали в своей отрасли. Их не связывал предыдущий опыт или традиции

индустрии, и их коллективные достижения доказывают силу свежего взгляда. Эта новизна точки зрения — вечный катализатор для инноваций во многих сферах. В науке Томас Кун, автор концепции *смены парадигм*, обнаружил, что великие открытия почти все без исключения сделаны новичками в молодом возрасте (вспомните о бывшем типографшике средних лет и укротителе молнии Бене ФранкLINE; или об Эйнштейне, клерке 27 лет из патентного бюро, который вывел формулу $E = mc^2$).

Все это помогло главам компаний выстроить свою философию менеджмента. Как группа они были независимы, избегали коммуникаций с Уолл-стрит, не обращались за помощью к советникам и предпочитали децентрализованные структуры.

В своем бестселлере *Outliers: The Story of Success** Малкольм Гладуэлл примерно подсчитал, что во множестве сфер достижение мастерства требует десяти тысяч часов практики. Как же феноменальный успех этой группы CEO уживается с данным правилом? Конечно, ни один из них и близко не подошел к десяти тысячам часов работы в качестве менеджера перед тем, как занять столь высокую должность. Вероятно, их успех указывает на важное различие между компетенцией и инновацией.

Правило Гладуэлла — это руководство к достижению мастерства, что отнюдь не обязательно означает то же, что и инновация. Как отмечает Джон Темплтон в начале этой главы, исключительные сравнительные результаты требуют нового мышления, что и доказывают CEO-аутсайдеры. Все рассматриваемые нами руководители придерживались общего мировоззрения — приверженности к рациональному подходу и анализу данных, а также умению *полагаться на себя*.

Эти восемь CEO не были харизматичными прорицателями и не делали грандиозных стратегических заявлений. Они отличались практицизмом и скептицизмом, упорно игнорировали общепринятые нормы и проявляли определенную *резкость и строгость* в коммуникациях. Ученые и математики нередко говорят о «ясности на другой

* Издана на русском языке: Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

стороне сложности». СЕО-аутсайдеры, в большинстве своем имевшие инженерные специальности, а не степень МВА, были гениями простоты. Это позволило им прорваться сквозь суету коллег и болтовню прессы и сосредоточиться на экономических особенностях своего бизнеса.

В центре внимания всех СЕО-аутсайдеров были денежные потоки, а не погоня за объявленной прибылью. Следует отметить, что большинство СЕО публичных компаний нацелены на максимизацию объявленной квартальной чистой прибыли, и это понятно с учетом важности данного показателя для Уолл-стрит. Чистая прибыль, однако, бывает не вполне точным индикатором положения дел в компании, ведь она может значительно искажаться из-за разницы в размере долга, налогов, капиталовложений и истории прошлых приобретений.

В связи с этим СЕО-аутсайдеры (которые нередко имели сложные балансы, амбициозные программы приобретений и высокий уровень долга) верили, что ключ к созданию долгосрочной ценности компании — в оптимизации свободного денежного потока. И этот подход сказывался на всех аспектах деятельности: от способа расчетов и управления балансами до бухгалтерской политики и систем компенсации.

Акцент на денежных потоках приводил к тому, что каждая компания при формировании своей стратегии фокусировалась на нескольких переменных и двигалась в направлении, отличном от конкурентов. Для Генри Синглтона в 1970–1980-х годах это был обратный выкуп акций; для Билла Андерса — избавление от непрофильных активов; для Уоррена Баффета — генерация и распределение средств от страховых операций.

В основе их общего мировоззрения лежало убеждение, что основная задача любого СЕО — оптимизировать долгосрочную ценность компании в расчете *на акцию*, а не добиваться роста организации. Это может показаться очевидной целью, однако в американской практике укоренилась тенденция к *укрупнению* бизнеса. Крупные корпорации привлекают больше внимания в прессе; их главы стремятся получать более высокие зарплаты, вступают в престижные советы или клубы.

В результате редко можно встретить компанию, которая собственно-ручно сокращает свои активы. Тем не менее все восемь СЕО-аутсайдеров значительно снизили количество акций в обращении за счет обратного выкупа. Большинство также уменьшили объемы операций путем продажи активов или передачи их дочерним компаниям. Они не боялись избавляться от неэффективных подразделений, продавая или закрывая их. Как мы видим, рост зачастую никак не связан с максимизацией биржевой стоимости акции.

О прагматичном подходе, связанном с концентрацией на денежных потоках, и разумном иконоборчестве говорится в редком интервью Генри Синглтона, которое он дал журналу *Forbes* в 1979 году: «После того как мы приобрели ряд компаний, мы навредили бизнесу. Мы пришли к выводу, что ключ к успеху кроется в потоке наличности... Наше отношение к генерированию денежных средств и управлению активами — результат нашего собственного мышления». Затем он добавил, словно особо хотел подчеркнуть: «Оно не *скопировано*»².