Firms of Endearment

How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose

Rajendra S. Sisodia
David B. Wolfe
Jagdish N. Sheth

Wharton School Publishing

Фирмы, несущие любовь

Как компаниям с мировым именем удается завоевывать сердца людей

Раджендра С. Сисодиа
Дэвид Б. Вольф
Джагдиш Н. Шет

Перевод с английского В. А. Сомило

Под научной редакцией
кандидата экономических наук И. В. Тараненко

balance
business
books
BEST FOR BUSINESS

УДК 339.138
ББК 65.050
С 34

Сісодіа Раджендра С., Вольф Девід Б., Шет Джагдіш Н.

С 34 Фірми, що несуть любов. Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завойовувати серця людей/ Пер. з англ. ; За наук. ред. канд. економ. наук І. В. Тараненко. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2011. – 336 с.

ISBN 978-0-13-187372-8 (Wharton School Publishing)
ISBN 978-966-415-040-5 (Баланс Бізнес Букс)

Ми вступаємо до нової епохи, коли люди починають шукати у своєму житті більш високий сенс, що не зводиться до володіння лише матеріальними цінностями. Сьогодні трансформується все – ринок, робота і сама сутність капіталізму. Найбільш успішні компанії прагнуть нести людям радість, любов, щирість та душевність. Вони створюють емоційні та соціальні цінності, а не тільки приносять прибуток своїм інвесторам.
Ця книга про те, як завоювати серце клієнта, а не лише його гаманець, та про те, як дотриматися інтересів усіх учасників бізнесу, щоб ніхто не програв. Вона про ті компанії, що намагаються зробити наш світ кращим. Більш того, книга переконливо доводить, що ви просто повинні це зробити, якщо не бажаєте дуже скоро опинитися за бортом сучасного бізнесу. І ви завжди спроможні вийти на вірний шлях, в якому б несприятливому становищі ви не знаходилися сьогодні.

УДК 339.138
ББК 65.050

ISBN 978-0-13-187372-8

ISBN 978-966-415-040-5

«Фирмы, несущие любовь»: несколько аннотаций

«Фирмы, несущие любовь» – это одна из наиболее заметных бизнес-книг последних лет, если не десятилетий. Концепция парадоксального менеджмента, представленная в данной книге, является огромным прорывом в бизнес-мышлении XXI века. Наполненная новыми идеями, книга «Фирмы, несущие любовь» еще долгое время будет оказывать влияние на всю теорию бизнес-менеджмента».

– **Питер Дерби**, бывший руководитель отдела операционной деятельности и менеджмента Комиссии по ценным бумагам и биржам США, бывший генеральный директор и председатель совета директоров *Dialog Bank* и *Troika Investment Banking Group*

«Настоящая книга не только бросает вызов традиционной капиталистической парадигме маркетинга, но и пересматривает непосредственно генетическую структуру капитализма. Этой книге суждено провозгласить новую эпоху в развитии капитализма, когда великие компании будут создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не останутся лишь агентами своих акционеров».

– **Филип Котлер**, профессор международного маркетинга Северо-Западного университета (назван журналом *Financial Times* гуру номер четыре в области маркетинга вслед за Джеком Уэлчем, Биллом Гейтсом и Питером Друкером)

«Вопрос сочетания интересов всех участников бизнеса сегодня приобретает особую остроту. Несмотря на то что подобная стратегия требует значительных усилий, в данной книге доказывается, что эти усилия вознаграждаются многократно. Повышаются лояльность клиентов и преданность сотрудников, растет доверие между руководством и персоналом, компания получает огромную общественную поддержку, а акционеры – огромные прибыли. Если, прочитав эту книгу, вы не вдохновитесь идеей бизнес-модели *SRM*, следовательно, в новую эпоху вы столкнетесь с множеством почти непреодолимых трудностей».

– **Эндрю К. Керин**, президент компании *Aramark Corporation*

«Для большинства людей термин «конвергенция» относится исключительно к слиянию технологий, но книга под названием «Фирмы, несущие любовь» утверждает, что мы стоим на пороге совершенно иной формы конвергенции. Компании уже не могут получать прибыль, не завоевав предварительно сердца людей, поскольку и клиенты, и акционеры компаний все больше убеждаются в том, что процветание в одиночку невозможно. Книга убедительно доказывает, что компании достигают значительных успехов лишь в том случае, если им удается гармонично сочетать интересы всех участников бизнеса».

– **Айван Зейденберг,** председатель и главный исполнительный директор компании *Verizon Communications*

«Фирмы, несущие любовь» – это мощнейший удар по примитивному рыночному фундаментализму дарвиновского истолкования и настоятельное приглашение в эпоху ответственного капитализма».

– **Прабху Гуптара**, исполнительный директор отдела организационного развития компании *UBS AG*

«Эта замечательная книга указывает нам путь к тому, что авторы называют самоактуализацией капитализма. Это вдохновляющий рассказ о том, что приверженность гуманистическим ценностям есть залог успешного бизнеса. Я от всей души рекомендую вам прочитать эту книгу!»

– **Майкл Дж. Гелб,** автор книг *How to Think Like Leonardo Da Vinci* и *Innovate Like Edison*, www.michaelgelb.com

Моей сестре Манджу и ее мужу д-ру Санграму Сингху, которые мудры не по годам и воплощают в себе все достоинства, описанные в этой книге

Радж Сисодиа

Всем моим друзьям по сообществу

Дэвид Вольф

Моей старшей сестре Кантабен Мета, которая умеет завоевывать сердца

Джаг Шет

Содержание

Об авторах

Раджендра С. Сисодиа

Радж преподает маркетинг в Центре маркетинговых технологий колледжа Бентли и является одним из его основателей. Имеет степень доктора философии Колумбийского университета в области маркетинга и бизнес-политики. Доктор Сисодиа опубликовал более сотни статей в различных журналах, таких как *Harvard Business Review, Journal of Marketing, Journal of Business Strategy, Journal of Business Research* и многих других. Кроме того, он тесно сотрудничает с журналом *Wall Street Journal*. Его исследовательский, преподавательский и консультационный опыт охватывает такие сферы деятельности, как стратегический маркетинг, рыночная продуктивность, рыночная этика, маркетинг на базе модели *SRM*. В 2003 году Британский королевский чартерный институт маркетинга включил его в список пятидесяти ведущих специалистов в области маркетинга. Радж консультирует и проводит семинары для компаний из самых разных отраслей промышленности. Среди его клиентов можно упомянуть такие компании, как *Sprint, Volvo* и *IBM*. В соавторстве с Джагом Шетом он написал книгу *The Rule of Three* (Free Press, 2002). В список его последних работ входят книги *Tectonic Shift: The Geoeconomic Realignment of Globalizing Markets* (Sage Publication, 2006) и *Does*

Marketing Need Reform? (M. E. Shape, Inc., 2006), обе написаны совместно с Джагом Шетом. Готовятся к выходу в свет книги *The 4A's of Marketing* и *Marketing Management* (John Wiley & Sons), также написанные в соавторстве с Джагом Шетом.

Дэвид Б. Вольф

Дэвид – всемирно признанный эксперт в области потребительского поведения людей среднего и пожилого возраста. Автор книг *Serving the Ageless Market* (Mc-Graw-Hill, 1990) и *Ageless Marketing: Strategies for Connecting with the Hearts and Minds of the New Customer Majority* (Dearborn Publishing, 2003). Проводил консультации во многих регионах мира: в Азии, Африке, Европе и Северной Америке. Его работы широко публикуются как в Соединенных Штатах, так и за их пределами. Консультировал многие компании из списка *Fortune 100*, в том числе *American Express, AT&T, Coca-Cola, General Motors, Hartford Insurance, Marriott, MetLife, Prudential Securities* и *Textron*.

Джагдиш Н. Шет

Джаг преподает маркетинг в университете Эмори. Автор двадцати шести книг, более чем двухсот статей. Заслужил широкую известность своей научной деятельностью в таких областях, как потребительское поведение, маркетинг взаимоотношений, конкурентные стратегии и геополитический анализ. Его книга *The Rule of Three* (Free Press, 2002), написанная в соавторстве с Раджем Сисодиа, изменила современный взгляд на роль конкуренции в бизнесе. Книга была переведена на пять языков, а телеканал *CNBS Asia* посвятил ей семисерийную передачу. Список его клиентов впечатляющ: среди них достаточно назвать такие компании, как *AT&T, GE, Motorola, Whirlpool* и *3M*. У него берут интервью журналы *Wall Street Journal, New York Times, Fortune, Financial Times*, телекомпании *CNN, Lou Dobbs* и т. д. Кроме того, он является членом совета директоров нескольких компаний. В 2004 году Джаг получил две высшие награды Американской ассоциации маркетинга – премии Ричарда Д. Ирвина и Чарльза Кулиджа Парлина.

Предисловие

Известный телепродюсер и писатель Норман Лир однажды сказал мне: «Я добивался наибольшего успеха лишь в тех случаях, когда прислушивался к своему внутреннему голосу». Именно внутренний голос подсказал ему идею телесериала *All in the Family* («Дела семейные»)*. Несмотря на грандиозный успех сериала, его первоначальный сценарий не вызвал энтузиазма у телепродюсеров и руководства канала. Но Лир проявил настойчивость – он руководствовался чувством миссии, которую должен был исполнить на благо всей страны. Его настойчивость была вознаграждена, когда руководство *CBS* все же решилось выпустить сериал на телеэкран.

Уверенный в том, что и один человек способен изменить многое, Лир заставил нас иначе отнестись к некоторым предрассудкам, распространенным в начале 1970-х годов в американском обществе. В то время когда сериал только появился на экране, наши улицы были заполнены демонстрантами, требующими равных гражданских прав и протестующими против войны во Вьетнаме. Мираж послевоенного благополучия Америки развеялся окончательно. Лир понял, что для всей нации наступило время прислушаться к своему внутреннему голосу и определить, достойны ли мы называться обществом.

---

* *All in the Family* («Дела семейные») – телесериал, передавался каналом *CBS* в 1971–1983 годах; преобразил этот жанр, открыв эру «приземленного телевидения» (*relevance era*), характеризовавшуюся большей социальной направленностью. – *Примеч. пер.*

Читая эту книгу, я часто вспоминал Нормана Лира и его умение прислушаться к внутреннему голосу. Судя по заголовкам сегодняшних газет, у нас еще очень мало лидеров, обращающих внимание на свой внутренний голос. Поведение наших лидеров определяется исключительно голосом внешнего мира, который утверждает, что главным приоритетом всех времен есть власть над другими людьми. К сожалению, подобные амбиции чрезмерно распространены в нашем обществе и простираются далеко за пределы мира бизнеса. Мы регулярно узнаем о злоупотреблениях властью в правительстве, научных и медицинских центрах, социальных службах и религиозных организациях. Возникает ощущение, что все руководящие посты в наших организациях сегодня заняты людьми, которые просто компрометируют эти организации своей неуемной жадностью и неуважением к окружающим.

К счастью, книга под названием «Фирмы, несущие любовь» дает нам надежду, что мы все же не скатываемся непосредственно в моральный ад, несмотря на количество статей о нравственном разложении высшего руководства. Личности, о которых рассказывает эта книга, представляют собой примеры ответственных руководителей и позволяют нам с оптимизмом смотреть в будущее.

Эти лидеры принимают в расчет интересы всех основных участников бизнеса: сотрудников и клиентов компании, поставщиков, партнеров по цепочке поставок, местной общины и, конечно, своих инвесторов. Их компании следуют модели *SRM* (*Stakeholder Relationship Management* – менеджмент взаимоотношений с участниками бизнеса) в отличие от традиционной бизнес-модели, в центре которой находятся интересы акционеров. Деятельность подобных компаний на всех операционных уровнях отражает стремление их лидеров творить добро, одновременно зарабатывая деньги для своих акционеров. Следуя совету шекспировского Полония, эти лидеры не лгут самим себе. В своих отношениях с другими людьми они демонстрируют три своих главных качества: честность, знание собственной натуры и нравственную зрелость. В ответ на это все основные категории участников платят им полным доверием. Более того, все участники бизнеса любят свои компании. Вот почему авторы придумали новый термин для обозначения подобных компаний – «фирмы, несущие любовь» (ФНЛ).

Не вызывает сомнения, что по мере увеличения количества ФНЛ (а их численность на самом деле растет) принципы руководства этими фирмами будут взяты на вооружение и другими организациями. Действительно, будущее процветание нашей страны во многом зависит от наличия лидеров с тем мировоззрением, которое представлено в данной книге.

Несмотря на то что в самом названии книги подчеркивается глубокая эмоциональная связь ФНЛ со всеми участниками бизнеса, не менее важной задачей авторы считают следующую: рассказать о практической роли любви в бизнесе. Но эта идея не является абсолютно новой, как утверждают авторы. Тим Сандерс, один из руководителей *Yahoo!*, провозгласил идею любви как основу стратегии компании еще в 2002 году в своей книге *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends* («Любовь – это захватчик рынка: как победить конкурентов и завоевать друзей»). Вот что он писал: «Я не думаю, что есть нечто выше Любви... Любовь всеобъемлюща. Мне было очень сложно определить, что означает слово «Любовь», но сейчас я могу сказать: Любовь – это бескорыстное стремление способствовать росту другого человека». Спустя три года Кевин Робертс, руководитель *Saatchi & Saatchi*, одного из крупнейших рекламных агентств, назвал торговые марки, выходящие за пределы традиционного брендинга, любимыми марками. Эту идею он выдвинул в своей книге *Lovemarks: The Future Beyond Brands*.

«Фирмы, несущие любовь» – это гимн лидерам, чувствующим глубокую внутреннюю связь с другими людьми. Эти лидеры служат примером для всех остальных, призывая их к совместным усилиям по усовершенствованию нашего мира. Несколько лет назад Джеффри Шварц, глава компании *Timberland*, получил от одного из своих друзей приглашение посетить реабилитационный центр для малолетних преступников. Друг пообещал Шварцу, что этот визит в корне изменит его взгляды на жизнь. Во время беседы с подростками один из них спросил Шварца, чем тот занимается, на что Джеффри ответил: «Я отвечаю за глобальную реализацию стратегии». Затем Шварц задал тот же вопрос тинейджеру. Ответ звучал так: «Я работаю над тем, чтобы стать лучше». Позже Шварц говорил, что был совершенно сражен этим ответом.

Друг оказался прав. С этого дня жизнь Джеффри полностью переменилась. В свой офис он вернулся уже другим человеком. Он больше не был жестким и властным руководителем, чьей главной задачей было превратить *Timberland* в крупнейшую и лучшую в мире компанию. Джеффри отнюдь не потерял своих лидерских качеств, но цель его абсолютно изменилась: теперь он видел свою главную задачу в том, чтобы сделать этот мир лучше. Именно так он определяет сегодня миссию своей компании. Конечно, многие начнут обвинять Джеффри Шварца в том, что эту прекрасную миссию он осуществляет за счет акционеров компании, но дело обстоит с точностью до наоборот: за последние десять лет акционерная стоимость компании выросла на 800%!

Эффективность руководящего стиля ФНЛ имеет вполне конкретные обоснования. Образно говоря, «это то, о чем вы всегда

знали, но стеснялись в этом признаться». Лидеры ФНЛ добиваются успехов, демонстрируя свою любовь к людям и вызывая у них ответную любовь.

Судя по историям, рассказанным в данной книге, Том Сандерс абсолютно прав: любовь – это захватчик рынка. Именно любовь помогла компании *Southwest Airlines* стать наиболее успешной авиакомпанией в истории, оставаясь прибыльной на протяжении тридцати трех лет. Неслучайно своим фондовым символом компания выбрала аббревиатуру *LUV* – по созвучию со словом *LOVE* («любовь»). Герб Келлегер, основатель компании, сознательно исповедует культуру любви, которая распространяется даже на профсоюзы его работников. Вернон Хилл, основатель *Commerce Bank*, внедрил идею «любви как захватчика рынка» в банковскую сферу, превратив свой банк в самую быстрорастущую финансовую организацию Америки. (Имеется в виду чисто органический рост, не связанный со слияниями или поглощениями других компаний.) Культура любви, которую создал основатель *Costco* Джим Синегал, защищает акционеров компании от давления со стороны аналитиков Уолл-стрит, требующих от него снижения зарплат сотрудников и повышения цен на товары.

Если бы ФНЛ соблюдали интересы всех участников бизнеса, принося своим инвесторам доход не ниже среднерыночного, этого было бы уже достаточно. Однако, как показывают авторы, акционерный доход этих компаний значительно превышает среднерыночный.

Данная книга в большой мере посвящена проблемам лидерства и корпоративной культуры. На вопрос о том, что является их главным конкурентным преимуществом, руководители ФНЛ единодушно отвечают: наша корпоративная культура. Компания *Southwest Airlines* настолько убеждена в этом, что даже создала комитет по культуре, состоящий из 93 человек. Задача комитета – сохранять и развивать уникальную корпоративную культуру, которая превратила *Southwest* в самую успешную авиакомпанию в истории. В этот комитет входят сотрудники всех уровней.

Все мы недавно наблюдали, как некоторых руководителей компаний уводили в наручниках прямо из их кабинетов. Трудно представить, что подобные руководители когда-либо задумывались над тем, что такое корпоративная культура. Истинные лидеры никогда не ставят свои личные интересы выше интересов других людей. Они убеждены, что личное благополучие возможно только в рамках общего благополучия. Руководители, сосредоточенные на удовлетворении собственных амбиций, не могут считаться лидерами. Они могут руководить крупным предприятием, государственным учреждением, университетом, церковным приходом – чем угодно,

но лидерами они будут только по должности. Чем может увлечь других людей человек, единственная цель которого – личное благополучие?

Исходя из вышесказанного, нетрудно предположить, что в скором будущем люди начнут требовать от руководителей фирм и прочих организаций нового подхода к своей деятельности, а точнее, такого подхода, который демонстрируют сегодня лидеры ФНЛ. Как отмечают авторы этой замечательной книги, на то есть две объективные причины. Во-первых, это повсеместное внедрение Интернета. Он разрушил традиционное преимущество корпораций – монополию на обладание информацией. Интернет сместил модель рыночной власти в сторону потребителя. Сегодня ни одна организация не может скрыть свои неблаговидные действия за завесой секретности.

Второй объективный фактор – это старение населения развитых стран. Впервые в истории большинство взрослого населения этих стран составляют люди старше сорока лет. Это явление вызвало глубокие системные перемены в моральных основах нашей культуры. Высокий уровень психологической зрелости означает большее общественное влияние фактора, который Эрик Эриксон назвал генеративностью. Этот термин подразумевает стремление старшего поколения помочь молодым согражданам подготовиться к тому времени, когда забота об общественном благе ляжет на их плечи.

Абрахам Маслоу утверждал, что зрелость – это способность видеть дальше собственного носа. Именно эта способность ярче всего характеризует компании, которые мы называем ФНЛ. Убежденные в правильности выбранного пути, их лидеры ведут свои компании к целям, находящимся за пределами сиюминутной выгоды, и от этого выигрывают все, в том числе и акционеры этих компаний.

Уоррен Беннис,
почетный профессор университета Южной Калифорнии

Пролог
Совершенно новый мир

«В будущем нас ждет полный хаос. Дверь, подобная этой, открывалась всего лишь пять или шесть раз, с тех пор как человек поднялся с четвереник. Это наилучший момент, чтобы обеспечить себе дальнейшее выживание, – момент, когда рушится все, что ты считал истиной».

– Валентин, пьеса Тома Стоппарда «Аркадия»

Эта книга выходит в свет в удивительный момент – перед нами открывается новая страница человеческой истории. Наше прошлое разделяется на эпохи, каждой из которых историки дали свои названия. Мы не знаем, как назовут эту новую эпоху будущие историки, но уверены в том, что она будет несравнима ни с одной предыдущей эпохой по степени влияния на судьбу человечества[1]. Многие уважаемые авторы отмечают в своих сочинениях, что мы стоим на пороге грандиозных перемен. Фрэнсис Фукуяма в своем знаменитом и весьма спорном эссе *The End of History* («Конец истории»,1989 г.) объявил о конце одного культурного периода и начале нового. Чуть позже, в 1993 году, редактор журнала *Science* Дэвид Линдлей в своей работе *The End of Physics* («Конец физи-

ки») предсказал кончину Священного Грааля всех физиков – общей теории поля. Еще через год британский экономист Дэвид Симпсон заявил, что макроэкономика себя исчерпала – *The End of Macroeconomics* («Конец макроэкономики», 1994 г.). Затем, в 1997 году, научный обозреватель Джон Хорган вызвал массовое возмущение ученых своей провокационной книгой *The End of Science* («Конец науки»). В том же году нобелевский лауреат Илья Пригожин в своей работе *The End of Uncertainty* («Конец неопределенности») рассказал нам о масштабном сдвиге современной научной парадигмы – то, что казалось истинным вчера, сегодня превращается в очередной научный миф.

Но такое количество «концов» означает не меньшее количество «начал». За последнее десятилетие не осталось, пожалуй, ни одной области человеческой деятельности, которой не предсказывали бы конец, – конечно, не в буквальном смысле, а в контексте современной концептуализации ее природы. Мир бизнеса не является исключением. Он переживает громадные перемены в том, что касается концептуализации целей и принципов деятельности компаний. Наблюдая масштаб этих преобразований, нельзя не прийти к выводу, что сегодня мы имеем дело с *исторической социальной трансформацией капитализма*.

Всего лишь десять лет назад, когда Интернет еще только начинал свое победное шествие по планете, никто не мог предсказать масштабы этой трансформации. В нашей книге мы предлагаем один из инструментов оценки происходящих перемен. Мы рассказываем о компаниях, которые сумели выйти за пределы традиционной цели – получения максимальной прибыли для своих акционеров и поставили перед собой новую задачу – стремление к общественному благу. И хотя сегодня эти компании выглядят «белыми воронами» в жестоком мире бизнеса, мы твердо убеждены, что будущее – за ними.

Мы называем эту новую эру эпохой трансцендентности. Толковый словарь определяет *трансцендентность* как «превосходство, превышение, переход за обычные пределы»[2]. Мы не первые, кто заговорил о трансцендентном сдвиге, затронувшем *дух времени* современного общества. Например, профессор Колумбийского университета Эндрю Дальбанко пишет следующее: «Самая характерная и удивительная черта современной культуры – это неуемное стремление к трансцендентности»[3]. Подобное стремление может сыграть значительную роль в разрушении доминанты научной определенности – той самой доминанты, которая господствовала в западном обществе с начала научно-технической революции. В настоящее время все большее значение приобретают

субъективные *ощущения* людей. Это значит, что люди перестают обращать внимание на то, что по тому или иному поводу думают окружающие, а сосредоточиваются на собственных мыслях и ощущениях.

Другие исследователи тоже обратили внимание на возрастающую субъективность нашего мировосприятия. Один из них – французский философ Пьер Леви, посвятивший профессиональную жизнь изучению культурного и когнитивного влияния цифровых технологий. Он полагает, что данный сдвиг в сторону субъективности может оказаться важнейшим фактором, определяющим бизнес нового столетия[4]. Кроме того, Леви считает, что объективизм, столь присущий Мильтону Фридману и его последователям, станет историей, а его место в общественном сознании займут чувства и интуиция*. То же самое утверждает и Малкольм Гладуэлл в своем бестселлере *Blink*, посвященном интуиции, и Джеймс Шуровьески в книге *The Wisdom of Crowds* («Мудрость толпы»).

Невиданный всплеск интереса к духовной жизни в Соединенных Штатах, подтверждением чему служат переполненные стадионы, собираемые религиозными проповедниками, есть еще один показатель того, что основы нашей культуры претерпевают глубокие изменения. Многочисленные исследования потребительских тенденций показывают, что люди теряют прежнюю страсть к вещам, но приобретают страсть к получению нового опыта, с тем чтобы испытать большее удовлетворение от жизни[5]. Они хотят вырваться за узкие рамки материалистического мировоззрения, в основе которого лежит наука и которое определяет деятельность традиционных бизнес-корпораций.

Люди, стоящие во главе компаний, не изолированы от окружающего мира. В конце концов, они пьют из тех же культурных источников, что и клиенты, которых они обслуживают. Бизнес-философия руководителей, о которых ведется речь в нашей книге, лучше всего отражает эти глубокие изменения в общественной культуре. Джеффри Шварц, генеральный директор компании *Timberland*, прямо заявляет, что главная миссия его компании – это «сделать наш мир лучше». Но и Джеффри Шварц, и другие руководители, примеры которых мы приводим, вовсе не принадлежат к числу романтических мечтателей. Все они являются профессионалами высокого класса и успешно сочетают гу-

* Фридман, Мильтон (*Friedman, Milton*) – американский экономист, профессор Чикагского университета. Значительную часть своих исследований посвятил макроэкономике, в которой занял позицию, противоположную кейнсианству; основатель и лидер монетаризма; автор исследований во многих других областях экономической науки. Лауреат Нобелевской премии по экономике за 1976 г. – *Примеч. пер.*

манистическое мировоззрение с грамотным и умелым руководством своими компаниями. Для таких компаний мы придумали новый термин – «фирмы, несущие любовь». Мы назвали их так потому, что они стремятся донести свою любовь до всех, кто является участниками их бизнеса: клиентов, сотрудников, партнеров, местных общин и акционеров. Они сочетают интересы всех участников таким образом, что ни один из них не получает преимущества за счет остальных. Руководители этих фирм полагаются как на собственное чувство справедливости (субъективная мораль), так и на общественные представления о справедливости и морали.

Задумайтесь над результатами исследования, проведенного в 2002 году частной исследовательской организацией *Conference Board*. Было опрошено около 700 руководителей корпораций по всей стране. В частности, им было предложено назвать причины, по которым их корпорации принимают участие в социальных или гражданских инициативах. 12% руководителей ответили, что это есть часть их бизнес-стратегии, 3% назвали причиной стремление привлечь и удержать клиентов, 1% – участие в социальных или гражданских инициативах есть ответ на общественные ожидания. Остальные 84% назвали в качестве причин следующие: стремление улучшить наше общество, соблюдение корпоративных традиций, а также заявили, что подобная деятельность соответствует их личным моральным потребностям[6]. Мы не думаем, что эти 84% сидели за калькулятором и подсчитывали, какой моральный и финансовый капитал можно заработать благодаря подобным акциям. Ими руководило внутреннее чувство долга. Так свершаются все революции – не только умом, но и сердцем. То, о чем мы пишем в нашей книге, есть столь масштабное социальное явление, что его вполне возможно назвать революцией.

Сегодня мы находимся в положении, которое физики называют точкой бифуркации. Старый порядок вещей умер, а из него, как бабочка из кокона, готов возродиться новый мир. В такие моменты будущее становится чрезвычайно неопределенным: малейший толчок – и развитие пойдет в совершенно другом направлении. В точке бифуркации существует бесчисленное количество возможных направлений, подчас совершенно различных. Когда система устойчива, изменить направление движения очень трудно – для этого требуются значительные усилия. Если положение неустойчиво, систему очень легко сдвинуть, причем в любом направлении. Вспомните эпиграф к этой главе. [Герой пьесы] Валентин утверждает, что будущее есть неопределенность, и призывает нас приложить совместные усилия к тому, чтобы изменить старый порядок вещей. Он подчеркивает: «Это наилучший момент, чтобы обеспечить себе дальнейшее выживание – момент, когда рушится все, что ты считал истиной».

Человечество вступает в новую фазу своей истории. Перед нами открывается совершенно незнакомый ландшафт. Мы обнаружим столько необычного, сколько увидел бы человек XVIII столетия, если бы вдруг очутился в нашем современном мире. Но давайте мы сами совершим небольшое путешествие назад во времени, с тем чтобы лучше понять природу культурной эволюции. Для этого мы бегло рассмотрим две культурные эпохи американской истории, предшествовавшие эпохе трансцендентности.

Эпоха предоставления полномочий

Первый этап развития американской культуры мы называем *эпохой предоставления полномочий*. Ее начало было положено двумя значительными событиями, которые произошли в 1776 году, – это подписание Декларации независимости и выход в свет книги Адама Смита *The Wealth of Nations*. Первое событие привело к созданию свободного общества, второе – к созданию свободного рынка. С тех пор демократия и капитализм шли рука об руку, меняя наш мир до неузнаваемости.

Каким же стал этот новый мир? Впервые в истории простым людям были предоставлены полномочия, чтобы создавать законы, определяющие их судьбу. Человек из социальных низов получил возможность взойти на самую вершину социальной лестницы. Этому способствовали как демократические законы, так и свободный рынок. Добавив к этим двум факторам либеральную систему образования, американцы сумели превратиться в великую нацию. Десятилетие за десятилетием миллионы американских семей преодолевали черту бедности. Подобно европейской эпохе просвещения, которая привела к созданию величайших культурных ценностей, американская эпоха предоставления полномочий ознаменовалась созданием огромных материальных ценностей. Конец этой эпохи можно отнести к 80-м годам XIX столетия. К тому времени вся Америка от побережья до побережья была связана сетью телеграфных линий и железных дорог, имела единую валюту и единую банковскую систему, основанную президентом Линкольном. Еще одним достижением администрации Линкольна было предоставление земельных наделов университетам и колледжам штатов (акт Моррилла)*. Данная программа способствовала широкому распространению высшего образования в стране. Нация была готова к вступлению в новую культурную эпоху.

---

* Акт Моррилла (*Morrill Act*). Принят в 1862 г. Проект закона был предложен членом палаты представителей Дж. Морриллом (Morrill, Justin Smith) и положил начало государственной помощи системе образования путем предоставления земельных наделов университетам и колледжам штатов для преподавания наук, связанных с сельским хозяйством и техникой. – *Примеч. пер.*

Эпоха знаний

Экономическое и интеллектуальное освобождение масс открыло дорогу новой эпохе, которую мы называем *эпохой знаний*. В 1880-х годах, на протяжении всего лишь нескольких лет, Александр Белл изобрел телефон, Томас Эдисон – фонограф и первую электрическую лампочку. Тогда же была введена в строй и первая промышленная электростанция. Это было поистине эпохальным явлением – представьте себе нашу современную жизнь без электричества, вырабатываемого такими станциями!

В эпоху знаний Соединенные Штаты трансформировались из аграрной страны в индустриальное общество. Наука вошла в повседневную жизнь. Путь товара от лаборатории до прилавков магазинов занимал несколько месяцев – вместо нескольких десятилетий, как это было в недавнем прошлом. Великие научные достижения породили великие отрасли промышленности, которые, в свою очередь, создали современную потребительскую экономику. Уровень жизни взлетел на невиданную прежде высоту. Детская смертность сократилась почти до нуля, но вместе с ней снизилась и рождаемость. Средняя продолжительность жизни американцев увеличилась с 47 лет в 1900 году до 76 лет в 1990-м, когда эпоха знаний подошла к концу.

В начале XX века наука бизнес-управления совершила гигантский скачок вперед. В 1911 году Фредерик Уинслоу Тейлор создал новую научную дисциплину, сформулированную им в книге *Scientific Management*. Алфред Причард Слоун, президент компании *General Motors* с 1923 года, изобрел организационную структуру, которую мы сегодня называем корпорацией. Джон Уотсон, профессор университета Джонса Хопкинса и один из основоположников бихевиоризма, объединился с рекламным агентством *J. Walter Thompson* и создал первый в мире исследовательский центр по изучению потребительского спроса. Наука вошла во все сферы бизнеса начиная от дизайна товара и заканчивая управлением и маркетингом.

С тех пор как Рэнсом Олдс изобрел конвейерную сборочную линию (да, это был именно Олдс – Генри Форд только усовершенствовал его изобретение), центр тяжести всех бизнес-операций сместился в сторону увеличения производительности труда*. Все стре-

---

* Олдс, Рэнсом Илай (1864–1950 гг.). Механик, изобретатель, промышленник. Один из пионеров американского автомобилестроения.

Тейлор, Фредерик Уинслоу (1856–1915 гг.). Изобретатель, создатель системы рациональной организации труда и управления производством (*Taylor system*), известен как основатель научных методов управления.

Слоун, Алфред Причард, мл. (1875–1966 гг.). Американский менеджер и теоретик менеджмента, почти 50 лет работал в компании *General Motors*.

мились получать больше, затрачивая как можно меньше усилий. И это стремление долгое время имело благотворные последствия для общества. Уровень жизни непрерывно возрастал, а стоимость потребительской корзины уменьшалась. Благосостояние простого труженика возросло многократно. Материализм стал основой бизнеса, культуры и общественного сознания в целом.

Однако со временем чрезмерная увлеченность повышением производительности и снижением затрат привела к тому, что начали страдать рабочие, их семьи, некоторые регионы страны и окружающая среда в целом. Многие районы пришли в упадок, когда работавшие там компании перенесли свое производство в регионы, где оно обходилось дешевле. Миллионы семей впали в нищету, в то время как их кормильцы безуспешно пытались найти новую работу. Трущобы, окружающие каркасы заброшенных фабрик, представляли собой унылое зрелище. Апологеты капитализма защищались, призывая в свидетели Дарвина: выживают наиболее приспособленные. Аргументация была простой: если общество хочет в полной мере использовать все преимущества капитализма, оно должно смириться с тем, что иногда могут пострадать люди из низших социальных слоев.

Тем не менее в массах нарастало недоумение: «Какую же цену нам придется в итоге заплатить?». Простые граждане все больше разочаровывались в моральных принципах большого бизнеса. Они чувствовали, что большинство компаний рассматривает их лишь как безликую массу, которую можно контролировать и эксплуатировать без зазрения совести. Для компаний они не были людьми из плоти и крови – так воспринимает людей пилот бомбардировщика, сбрасывающий бомбы с высоты нескольких километров.

Но времена «ах, меняются», как пел Боб Дилан в 1960-е годы.

Грег Истбрук, главный редактор *New Republic*, писал: «Переход от материальных потребностей к *требованиям смысла* продолжается в невиданном масштабе, увлекая за собой сотни миллионов людей. Возможно, этот переход будет признан величайшим культурным явлением нашего времени»[7]

А теперь добро пожаловать в *эпоху трансцендентности*!

Уотсон, Джон Броудес (1878–1958 гг.). Психолог, один из основоположников бихевиоризма и автор этого термина.

Хопкинс, Джонс (Hopkins, Johns) (1795–1873 гг.). Квакер, финансист, филантроп. Сделал состояние на оптовой торговле продуктами питания, банковском деле, железных дорогах. – *Примеч. пер.*

Эпоха трансцендентности

Прослеживая культурную эволюцию Америки от ее основания до наших дней, можно прийти к выводу, что свободные общества прогрессируют через процесс культурной эволюции точно так же, как прогрессирует каждый человек через процесс, который психологи называют развитием личности. Общества, как и люди, стремятся к тому, чтобы сегодня быть лучше, чем вчера, а завтра – лучше, чем сегодня.

Во все времена главными катализаторами культурной эволюции были научные и технологические открытия, но сегодня основной движущей силой культурных перемен служит демографический фактор. Старение населения изменило путь развития человечества. Однако это вовсе не первый случай, когда демография сыграла столь значительную роль в нашей истории.

Последние антропологические открытия свидетельствуют о том, что примерно 30 тысяч лет назад произошло резкое увеличение продолжительности жизни человека, и это оказало огромное влияние на развитие культуры. Резко возросло количество людей старшего поколения – бабушек и дедушек. Впервые в истории женщины старшего поколения получили возможность передавать свой опыт не только дочерям, но и внучкам, что значительно повысило уровень ведения домашнего хозяйства. То же самое касается и мужчин – старики передавали свой опыт молодым, укрепляя тем самым связь поколений. Многие антропологи считают, что фактор «бабушек и дедушек» сыграл поворотную роль в развитии человеческой культуры. В частности, всплеск численности старшего поколения привел к значительному снижению агрессивности у молодых людей. Энергия, которая раньше затрачивалась на ведение межплеменных войн, направилась в созидательное русло, и развитие человеческой культуры получило мощнейший толчок[8].

Нечто подобное происходит и сегодня – быстрый рост численности старшего поколения меняет *дух времени* нашего общества, продвигая человечество на более высокую ступень культурного развития. Началом нового исторического этапа можно считать 1989 год, поскольку именно в этом году впервые в истории большинство взрослого населения Соединенных Штатов составили люди старше сорока лет. Подобно тому как фактор увеличения продолжительности жизни 30 тысяч назад привел к значительному смягчению нравов, современное старение населения дает нам надежду на то, что и наше общество станет «мягче и добрее». Именно это вы-

ражение употребил Джордж Буш-старший в одной из своих речей в ходе избирательной компании 1988 года. (Кстати, эту речь написала для него Пегги Нунан.)

Но в то же время, когда на историческую сцену вышло «зрелое большинство», появился еще один фактор, которому суждено было сыграть значительную роль в развитии нашей культуры. В 1991 году британский программист Тим Бернерс-Ли представил широкой публике свое творение под названием *World Wide Web* («Всемирная паутина»). И практически мгновенно Интернет превратился из элитного средства коммуникации в главный информационный фактор современности, вовлекший в свою орбиту сотни миллионов людей.

Интернет совершил информационную революцию, в результате которой власть над информацией перешла к широким массам. Он полностью изменил стиль общения людей, демократизировал информационный поток и заставил компании работать с большей прозрачностью.

Интернет также усилил влияние людей старшего поколения. До 1989 года тон в массовой культуре задавали подростки и молодежь. Сегодня эта роль перешла к людям старшего возраста, и здесь им на помощь приходит Интернет. В частности, зрелые люди меньше склонны к тому, чтобы изменять свои взгляды под воздействием информационного давления. По выражению Абрахама Маслоу*, они демонстрируют «повышенную автономность и сопротивляемость внешнему воздействию»[9]. Поисковые службы Интернета, *e-mail*, мгновенный обмен сообщениями, открытые форумы и блоги – все это помогает людям сохранять свою автономность и сопротивляться внешнему воздействию. Люди больше не зависят от маркетинговых агентств и торговых представителей, которые навязывают им свою точку зрения на какой-либо товар или компанию. Отношения между компаниями и покупателями всех возрастных групп резко изменились.

То, что мы называем эпохой трансцендентности, Дэниел Пинк в своей книге *A Whole New Mind* назвал концептуальной эпохой. Пинк определил концептуальную эпоху как «общество, экономика которого основана на творческих и эмпатических способностях людей, обладающих широким мировоззрением»[10]. Концептуальная эпоха, по мнению Пинка, должна прийти на смену информационной эпохе. Но мы определяем эту новую эпоху несколько ина-

---

* Маслоу, Абрахам (1908–1970 гг.). Психолог, ведущий представитель гуманистической школы в психологии. Отвергал бихевиоризм и психоанализ, видел человека как созидательное существо, ищущее средства самовыражения. – *Примеч. пер.*

че. Эпоха трансцендентности – это определенный период человеческой истории, когда материализм, доминировавший в культуре XX столетия, уступает место метафизическому восприятию действительности. Данное восприятие смещается от объективизма к субъективизму: люди сами начинают решать, что является истиной, а что нет, и сами определяют, какие ценности имеют для них доминирующее значение[11]. Подобная черта особенно характерна для людей средних лет и старше. Они гораздо меньше подвержены «стадному поведению», характерному для молодежи. Но до недавнего времени наш мир, в котором правил ньютоновский принцип определенности, всячески подавлял идею, высказанную однажды нобелевским лауреатом Ильей Пригожиным: «*По большому счету, все на свете субъективно*».

Пинк с энтузиазмом описывает общество, движущееся от рационализма, который обычно связывают с левым полушарием человеческого мозга, к эмоциональному и интуитивному восприятию действительности, за которое отвечает правое полушарие. Он утверждает, что американские компании должны осуществить сдвиг в сторону ценностей, за которые отвечает правое полушарие, с тем чтобы получить конкурентное преимущество перед иностранными компаниями, проникающими на американский рынок. Это означает, по мнению Пинка, что американские компании должны руководствоваться «шестью чувствами» в процессе разработки товара, а также в процессе маркетинга и построения взаимоотношений с клиентами. Вот эти «шесть чувств»: дизайн, рассказ, симфония, эмпатия, игра и смысл[12]. Все они имеют глубокие корни в правом полушарии мозга.

Но вопрос фундаментальных культурных перемен – это не только вопрос доминирования одного из полушарий. Мы видим, что рынок благоволит в основном тем компаниям, которые искусно сочетают «левые» и «правые» рычаги воздействия. Они используют инструмент, который австрийский психолог Вольф Зингер назвал юнитивным мышлением. По мнению Зингера, этот особый третий вид мышления является главным источником творчества.

Исходя из декартовой формулировки научного метода, западное мышление использует простейшую логическую схему «или-или». По этой схеме работает левое аналитическое полушарие головного мозга. Можно утверждать, что западное общество управляется преимущественно левым полушарием (во всяком случае, так утверждает Пинк). Эта часть нашего мозга имеет тенденцию выстраивать понятия по иерархическим категориям. Все, что не подходит ни под одну категорию, просто исключается. Поэтому наше обычное мышление весьма далеко от юнитивного, требую-

щего включения правого полушария. Юнитивное мышление работает по схеме «и-и», то есть «и то и другое», отказываясь от категоричного требования «либо то, либо другое». Если рассматривать это в контексте бизнеса, то схема «или-или» левого полушария заставляет нас относить всех участников бизнеса к разным категориям, которые могут быть связаны между собой лишь случайно. Что касается ФНЛ, то здесь все выглядит совершенно иначе. Лидеры ФНЛ используют юнитивное мышление и видят перед собой цельную картину, где все участники бизнеса равны, связаны между собой и никто из них не получает преимущества за счет остальных.

В данной книге мы проповедуем точку зрения, по которой все заинтересованные стороны рассматриваются как единая структура, где все элементы связаны между собой общими интересами. Мы утверждаем, что залогом процветания каждого из участников бизнеса является общее процветание всех участников без исключения. Ни одна из групп не может рассматриваться как основная. Утверждать обратное – это то же самое, что утверждать, например, что в человеческом организме главную роль играет сердце, а все остальные органы являются второстепенными. Полноценная жизнь возможна только при нормальном функционировании всех органов. Поэтому мы хотим еще раз подчеркнуть: главная характерная черта ФНЛ, дающая им неоспоримое конкурентное преимущество, – это забота обо всех участниках бизнеса без исключения.

Итак, мы приглашаем вас в эпоху трансцендентности. Устраивайтесь поудобнее и читайте дальше. Вам предстоит узнать много нового, поскольку *почти все, что вам сегодня кажется непреложной истиной, может быть подвергнуто сомнению*. Всем нам предстоит жить в новой эпохе, – вероятно, всю оставшуюся жизнь, а может быть, и дольше.

Примечания

[1] Репортер газеты *Washington Post* Джоэль Герро в своей книге *Radical Evolution: The Promise and Peril of Enhancing Our Minds, Our Bodies – and What it Means to Be Human* (Doubleday, 2004, стр. 3) пишет: «Пропасть между тем, что сегодня создают ученые, и тем, во что может поверить обычный человек, просто огромна. Перед нами стоит главная задача – придать смысл окружающему нас миру, потому что впервые за десятки тысяч лет мы сталкиваемся с таким масштабным изменением самого понятия «человек».

[2] См. www.worldreference.com.

[3] Andrew Delbanco, *The real American Dream: A Meditation on Hope*, Harvard University Press, 1999, стр. 4.

[4] Pierre Levy, *Collective Intelligence*, Perseus Book Group, 2000, стр. 4.

[5] Марита Уэсли-Клоу, эксперт в области потребительских тенденций компании *Hallmark Cards*, утверждает: «Посмотрите, как люди всех возрастов стремятся к упрощению своего быта, посвящая все больше времени семье, друзьям, благотворительности – тому, что останется после них. Эту тенденцию возглавляет поколение «бумеров», достигшее сегодня пенсионного возраста». («Бумеры» –- люди, появившиеся на свет в эпоху послевоенного бума рождаемости. – *Примеч. пер.*). (http://retailindustry.about.com/od/retail_trends/a/bl_trends2005htm). Это замечают многие рыночные наблюдатели, в том числе *Yankelovich Monitor*. В 2002 году *Yankelovich Monitor* опубликовал отчет, в котором говорилось о стремлении потребителей упростить свою жизнь: они уже не верят в то, что вещи могут сделать их счастливее. (David V. Wolfe, Robert Snyder, *Ageless Marketing: Strategies for Reaching the Hearts and Minds of the New Customer Majority*, Dearborn Trade publishing, 2004, стр. 20).

[6] Sophia A. Muirhead, Charles J. Bennett, Ronald E. Berenbeim, Amy Kao, David Vidal, *Corporate Citizenship in the New Century: Accountability, Transparency and Global Stakeholder Engagement*, R-1314-02-RR, New York: Conference Board, 2002.

[7] Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*, Random House, 2003, стр. 317.

[8] Lee Bowman, "The Dawn of Grandparents Proved Positive for Humans", *Seattle Post-Intelligence*, July 6, 2004 (http://seattlepi.nwsource.com/national/180825_wisdom06.html).

[9] Abraham H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand Reinhold Company, New York, Second Edition, 1968, стр. 26.

[10] Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, Riverhead Books division of Penguin, New York, 2005.

[11] Пьер Леви в своей книге *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace* (Perseus Books, 2000) предсказывает, что в XXI столетии важнейшим экономическим фактором станет субъективизм производителей и потребителей. Он пишет: «Поскольку возрастающий субъективизм проникает во все области нашей деятельности, следует ожидать, что и вся экономика XXI века окажется под его влиянием». Вопрос возрастающего влияния субъективизма на мировоззрение людей есть главный лейтмотив бестселлера Джона Хоргана *The End of Science*. Самый яркий пример смещения в сторону субъективизма, по мнению Хоргана, – это современная наука, для которой он даже придумал свой термин – «парадоксальная наука». Практически любое положение современной науки можно трактовать множеством различных способов, и все эти трактовки противоречат друг другу. Тем не менее, принимая во внимание все возрастающую роль старшего поколения в формировании современной культуры, можно вспомнить, как Маслоу характеризовал поведение зрелой личности: склонность к «полярностям и противоположностям». Зрелый человек не склонен воспринимать нечто как «истину в последней инстанции». Процесс восприятия истины носит глубоко субъективный характер. Наконец, еще одним свидетельством возрастающей роли субъективизма в восприятии действительности служит огромное количество книг, посвященных интуиции как инструменту познания истины. Одна из таких книг – бестселлер Малкольма Гладуэлла *Blink*.

[12] *Дизайн*: при выполнении любой задачи следует обращать внимание на ее эстетическую сторону. *Рассказ*: доносить информацию до своих клиентов, сотрудников и прочих заинтересованных сторон посредством увлекательного сюжетного рассказа. *Симфония*: способность создавать из отдельных элементов цельную картину; подходящий синоним – синтез. *Эмпатия*: понимание обстоятельств, мотивов и чувств другого человека, отождествление себя с другим человеком. *Игра*: внесение элемента игры в любой вид деятельности, совмещение удовольствия с творчеством. *Смысл*: любая деятельность должна иметь не только сиюминутную ценность, но и более высокий смысл, не связанный непосредственно с получением прибыли.

1

Теперь это не доля кошелька – это частичка сердца

Эта книга не о том, что такое корпоративная социальная ответственность. Она о том, что такое разумный и эффективный менеджмент.

Своим появлением наша книга во многом обязана идеям Эдварда Фримана, который в 1984 году впервые сформулировал понятие бизнес-модели, ориентированной на интересы всех участников бизнеса (stakeholders). Он сделал это в своей книге Strategic Management: A Stakeholder Approach (издательство Pittman Publishing). Как писал Рональд У. Клемент в статье, посвященной теории менеджмента участников, «Фриман был первым, кто подчеркнул стратегическое значение групп и отдельных лиц, не являющихся акционерами фирмы. Сюда относятся прежде всего сотрудники фирмы, ее клиенты и поставщики. Кроме того, к полноправным участникам бизнеса, по его мнению, относятся такие на первый взгляд отдаленные группы, как местные общины, защитники окружающей среды, правительственные учреждения, средства массовой информации и даже конкуренты»[1].

Идея написать книгу под названием «Фирмы, несущие любовь» появилась в результатенаших дискуссий, вызванных упадком современного маркетинга, который поглощает все больше ресурсов, но дает все меньше отдачи в контексте удовлетворен-

ности и лояльности клиентов. Мы перепробовали множество вариантов названия, и одно из них звучало так: «В поисках маркетингового совершенства».

Однако по мере углубления в предмет, пытаясь определить, какие фирмы используют наиболее эффективный маркетинг, мы пришли к неожиданному выводу: самые успешные компании – это те, которые поддерживают хорошие отношения со всеми заинтересованными сторонами, или участниками бизнеса. Эти компании в равной мере соблюдают интересы своих сотрудников, поставщиков, местных общин и, конечно, своих акционеров. Это открытие заставило нас вновь обратиться к работам профессора Фримана, который, в частности, возглавляет Центр прикладной этики университета Вирджинии.

После выхода в свет знаменитой книги Фримана появилось множество публикаций, поддерживающих его подход к бизнес-менеджменту или, напротив, опровергающих его. Задача нашей книги – предоставить убедительные свидетельства в пользу того, что соблюдение интересов всех участников бизнеса есть наиболее продуктивная идея современного менеджмента. Мы хотим вдохновить бизнес-лидеров на создание модели *SRM* (*Stakeholder Relationship Management* – менеджмент взаимоотношений с заинтересованными сторонами), подобно тому, как однажды вдохновился этой идеей Джеффри Шварц, генеральный директор (CEO) компании *Timberland*. Мы еще расскажем об этом более подробно.

Книга под названием «Фирмы, несущие любовь» – это призыв к действию для всех компаний и всех организаций. Им следует так реорганизовать свою деятельность, чтобы служить интересам всех групп участников. Мы приводим множество примеров того, как компании, работающие по бизнес-модели *SRM*, приобретают значительное и надежное конкурентное преимущество перед фирмами с традиционной моделью бизнеса, в центре которой находятся интересы акционеров. Парадокс в том, что компании, соблюдающие баланс интересов, оказываются в итоге гораздо более прибыльными для своих акционеров, чем те, которые жертвуют всем ради прибыли.

В ходе наших исследований мы пришли к однозначному выводу: в ближайшие годы бизнес-модель *SRM* станет наиболее верным способом достижения устойчивой экономической эффективности.

Чтобы понять это предсказание, следует обратить внимание на глубокие изменения, затронувшие основы американской культу-

ры, а также культуры всех развитых стран. Главным фактором данных перемен является старение населения развитых стран. Большинство взрослого населения в них составляют люди старше сорока лет. Мировоззрение, ценности и потребности молодежи уже не играют столь значительной роли, как это было в недавнем прошлом. Современная культура оказывается под воздействием других ценностей и другого мировоззрения – это мировоззрение людей средних лет. Подобную тенденцию отмечают многие исследователи, в частности *Yankelovich Monitor*. Вот что пишет Мира Старк, сотрудница рекламного агентства *Saatchi & Saatchi*, в своем эссе, озаглавленном *The State of the U. S. Consumer 2002:*

> *«Современный потребитель, похоже, интересуется: «А что же действительно имеет значение? Что должно меня беспокоить прежде всего?». Это можно назвать пересмотром всех приоритетов, возрождением патриотизма или, попросту говоря, поиском нового баланса между семьей и работой. Перед лицом угрозы нашему образу жизни, безопасности и экономической стабильности американцы отказываются от многих вещей, столь значимых в конце прошлого столетия: материальных ценностей, карьеры, культа знаменитостей, стремления к «обществу изобилия». Они меняют свое отношение как к работе, так и к жизни в целом. Дэниел Пинк, автор книги* Free Agent Nation *(«Нация свободных агентов»), называет подобную тенденцию поисками смысла. «В неспокойные времена,– пишет он,– люди всегда начинают искать смысл существования»*[2].

Вопросы смысла жизни, в частности смысла собственной жизни, начинают остро волновать человека, вступившего в пору зрелости. Но этот фактор не оказывал значительного влияния на общественную жизнь, пока большинство населения составляла молодежь. Но сегодня, когда большинство взрослого населения составляют люди старше сорока, поиски смысла жизни приобретают новый социальный масштаб. И это не могло не отразиться на корпоративной культуре.

Когда человек достигает карьерных вершин, а его дети вырастают и уже не требуют прежней заботы, он обычно спрашивает себя: «А что же дальше?». У него появляется ощущение, что жизнь имеет более высокое предназначение, чем удовлетворение личных потребностей. Наступает пора отдавать.

Мы обнаружили, что многие бизнес-лидеры задают себе один и тот же вопрос: «Как можно превратить нашу компанию в инструмент служения обществу и в то же время выполнять обязательства перед своими акционерами?».

Как отмечалось в прологе, мы вступаем в новую эпоху, которую можно назвать эпохой трансцендентности. Этот факт подтверждается многочисленными исследованиями, показывающими, что люди сегодня начинают искать в своей жизни новый смысл, который не сводится к обладанию возможно большим количеством различных вещей. Это характерная черта зрелого человека, которому уже больше не нужно сражаться за существование как в материальном, так и в эмоциональном смысле. Подобные поиски смысла изменяют рыночные ожидания. Кроме того, люди по-новому начинают относиться к собственной работе. В целом мы уверены в том, что сегодня меняется сама суть капиталистических отношений.

До сих пор капитализм рассматривался как некая бездушная экономическая концепция, где все вращается вокруг бизнеса и рыночных отношений. Гуманизм и бизнес казались несовместимыми понятиями. Но сегодня мы видим, что сама доктрина капиталистических отношений претерпевает историческую трансформацию. Со времен Адама Смита, опубликовавшего в 1776 году свою работу *The Wealth of Nations*, наши взгляды на капитализм не были подвержены столь радикальным изменениям. Суть происходящей трансформации можно выразить так: компании все больше заботятся не только об экономической, но и о гуманистической стороне своей деятельности. В этом большую роль играют институциональные инвесторы (различные организации вроде пенсионных фондов и т. д.). Поскольку члены этих организаций требуют социальной направленности своих инвестиций, то и сами организации требуют от компаний, в которые они инвестируют средства, большей социальной ответственности.

Компании, которые мы называем , работают так, что все участники бизнеса: клиенты, сотрудники, поставщики, деловые партнеры, инвесторы и общество в целом – чувствуют свою эмоциональную связь с компанией. Эти отношения можно сравнить с тем, как болельщики относятся к своему любимому клубу. Гуманистическая компания, или фирма, несущая любовь (ФНЛ), ищет способы максимизировать свою ценность для всего общества, а не только для своих акционеров. Она является создателем высшей ценности – эмоциональной, социальной и, конечно, финансовой. Люди, имеющие дело с такой компанией, испытывают чувство удовлетворения и безопасности. Им нравится работать на

нее или для нее, нравится покупать ее товары, инвестировать в нее средства. Они счастливы иметь эту компанию своим соседом.

В мире есть множество успешных компаний, но далеко не все они могут похвастаться эмоциональной привязанностью к себе. Мы же считаем, что наилучшие перспективы для успеха в будущем имеют те компании, которые сочетают эмоциональную и рациональную сторону своей деятельности. Эту эмоциональную сторону многие называют душой компании. Компания без души имеет весьма сомнительные перспективы на будущее.

В качестве примера рассмотрим корпорацию *Wal-Mart**. Многие считают эту компанию бездушной. *The Hartman Group,* маркетинговая исследовательская фирма из Бельвью, Вашингтон, опубликовала в марте 2004 года статью, в которой, в частности, говорится: «Многие постоянные клиенты *Wal-Mart* пользуются ее услугами исключительно из соображений экономичности, но вовсе не из любви к компании. Люди ищут хорошее отношение к себе, а если не находят, то обращают внимание лишь на уровень цен и удобство расположения магазина. Мы не вошли в рай, как нам грезилось в 50–60-х годах, поэтому наиболее дальновидные бизнесмены вовремя уловили новые потребности и разработали самые эффективные пути их удовлетворения. *Wal-Mart* – это логическое следствие возникших в то время тенденций, и корпорация будет доминировать на рынке розничных продаж до тех пор, пока клиентам не будет предложен новый, лучший вариант обслуживания»[3]. Если *Wal-Mart* не подвергнется значительным переменам, то в скором будущем ей грозит невиданный отток акционеров, и это лишь вопрос времени. Чуть позже мы подробно обсудим, как *Wal-Mart* решает проблемы взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Конечно, миллионы людей ежедневно совершают покупки в магазинах компаний, к которым они не чувствуют никакой эмоциональной привязанности. Покупатель может быть лояльным в своем , но не в . Лояльность отношения проистекает из эмоциональной привязанности, той силы, которая заставляет человека проехать мимо ближайшего магазина *Sam's Club* и направиться в отдаленный магазин *Costco*. Логическое левое полушарие говорит нам, что следует поехать в *Wal-Mart*, поскольку это выгодно и удобно. Но эмоциональное правое полушарие всячески противится такому варианту. Компания сумела разрешить данное противоречие между разумом и эмоциями. Ее клиенты могут приобрести

* *Wal-Mart Stores, Inc.* – корпорация, владеющая крупнейшей в США сетью универмагов *Wal-Mart*. Входит в список *Fortune 500*. Штаб-квартира в г. Бентонвиль, шт. Арканзас. – *Примеч. пер.*

то, чего нет в магазинах *Wal-Mart*, причем по достаточно низким ценам. А теперь взгляните на ситуацию с точки зрения инвесторов обеих компаний: акции *Wal-Mart* последние пять лет практически стоят на месте, тогда как акции Target выросли за это время на 150%.

Социальная трансформация капитализма определяется культурными изменениями столь значительного масштаба, что никакая организация – коммерческая, правительственная, научная, религиозная – не может не игнорировать их без риска погибнуть. В своей книге мы пытаемся раскрыть природу этой трансформации, определить ее корни и подсказать компаниям, что они должны делать для того, чтобы преуспеть в новых условиях. Компании, игнорирующие «новый имидж» капитализма, рискуют быстро сойти со сцены, поскольку смена «имиджа» происходит не под влиянием скоротечной моды, а имеет глубокие культурные предпосылки. Это необратимый процесс, который уже невозможно повернуть вспять. Он есть отражение наших внутренних перемен. Любая компания стоит перед дилеммой: либо попасть в струю этого процесса, либо погибнуть под колесом неотвратимых исторических перемен.

Что такое ФНЛ?

Само название нашей книги отражает глубокие перемены в восприятии людьми такого понятия, как бизнес-культура. Вспомните все слова, так или иначе связанные со словом «любовь»: р*адость, страсть, искренность, привязанность, доверие, сострадание, душевность* – список можно продолжать очень долго. До недавних пор эти слова практически не употреблялись в связи с бизнесом. Но все меняется. Сегодня многие компании, в том числе ФНЛ, перечисленные в данной книге, уже ввели подобные слова в свой привычный обиход. И поэтому мы придумали для таких компаний свой термин – «фирмы, несущие любовь». ФНЛ делают все для того, чтобы расположить к себе все заинтересованные стороны, и добиваются этого тем, что в равной мере соблюдают интересы всех участников бизнеса. Ни один участник не получает каких-либо преимуществ за счет остальных, и процветают все. Подобная компания удовлетворяет материальные и нематериальные потребности заинтересованных сторон таким образом, что все участники бизнеса испытывают любовь и эмоциональную привязанность к компании.

ФНЛ связаны со своими участниками на глубоком эмоциональном уровне. Недавние исследования в области работы головного

мозга показали, что лояльность коренится в эмоциях, а не в разуме. Невролог Антонио Дамасио, возглавляющий институт мозга и творческих способностей в университете Южной Каролины, изучал людей с нормальными мыслительными способностями, которые получили травму правой лобной доли головного мозга. Подобная травма снижает способность человека испытывать вторичные эмоции, за которые отвечает правое полушарие мозга. Первичные эмоции зарождаются в мозжечковой миндалине, размещаются в среднем мозге и представляют собой наши самые примитивные эмоции. Вторичные эмоции призваны сдерживать первичные, что чрезвычайно важно для социального взаимодействия людей. Люди, лишенные вторичных эмоций, не способны вести себя адекватно. Они не могут устанавливать правильные взаимосвязи между собой и другими людьми и лишены чувства лояльности по отношению к другим[4].

В 1990-е годы священным заклинанием всех маркетологов было выражение «доля кошелька клиента», а их деятельность сводилась к тому, чтобы завоевать эту долю. Именно такая задача стояла в центре бизнес-модели *CRM (customer relationship management* – менеджмент взаимоотношений с клиентами). Но данная модель означает чисто количественный, лишенный эмоций взгляд на эти взаимоотношения. Фактически для большинства компаний модель *CRM* превратилась скорее в средство манипуляции клиентами посредством управления информацией, чем в средство удовлетворения истинных потребностей клиента. Тот, кто изобрел термин *CRM*, имел в виду прежде всего управление информацией о клиенте.

ФНЛ не ставят перед собой задачу завоевать долю кошелька– вместо этого они стремятся завоевать частичку сердца клиента. Если вы займете место в сердце покупателя, он сам отдаст вам содержимое своего кошелька, причем совершенно добровольно. Если сотрудник любит свою компанию, он ответит ей повышением производительности труда и лучшим качеством продукции. Если вы установили эмоциональную связь с поставщиком, он будет направлять свои лучшие предложения в первую очередь вам. Если местное профессиональное сообщество гордится вашим присутствием, рабочая сила и клиентура вам обеспечены.

А как насчет акционеров? Если не принимать во внимание спекулянтов, играющих на краткосрочных колебаниях курса, люди обычно хотят гордиться компанией, в которую они вкладывают деньги. Акционеры, естественно, стремятся получать прибыль, но им далеко не безразличен источник этой прибыли. Большинство людей не желают поддерживать компанию с подорванной репутацией. Особое внимание на репутацию компаний обращают инсти-

туциональные инвесторы – университетские благотворительные фонды, пенсионные фонды и т. д.

Сегодня большинство компаний никак нельзя отнести к ФНЛ. Многие компании были успешны в прошлом, но со временем становились более уязвимыми и начали подвергаться массированной критике. В течение многих лет компания *Wal-Mart* провозглашалась образцом успешной компании, которая произвела революцию в управлении цепочками поставок и в отношениях производителя с розничным продавцом. Компания *General Electric* прославилась своим прагматичным стилем управления и рекордными прибылями. Корпорация *Microsoft* стала легендой благодаря высочайшей компетенции своих сотрудников. *General Motors* являлась бесспорным лидером мировой автомобильной индустрии, и никто не мог сравняться с ней по ассортименту выпускаемых автомобилей.

Сегодня все эти компании переживают отнюдь не лучшие времена, тогда как их конкуренты из числа ФНЛ поддерживают прекрасные отношения со всеми заинтересованными сторонами и высоко котируются на инвестиционных рынках. *Wal-Mart* сталкивается с многочисленными препятствиями, пытаясь проникнуть на новые рынки. Резкая критика в адрес *Wal-Mart* относительно того, как компания ведет себя со своими сотрудниками и поставщиками, привела к тому, что последние шесть лет акции *Wal-Mart* практически не растут в цене, тогда как основные конкуренты компании – *Target* и *Costco* – процветают. Акции *General Electric* потеряли за пять лет около 40% стоимости. *General Electric* подвергается критике со стороны защитников окружающей среды, что очень вредит репутации компании. Впрочем, Джефф Иммельт, действующий генеральный директор *General Electric*, делает все, чтобы его компания стала ФНЛ. За те же пять лет акции *Microsoft* упали на 25%, а малоизвестная *Google* превратилась за это время в самого грозного конкурента *Microsoft*. подвергается бесчисленным нападкам со стороны разочарованных покупателей, сотрудников, поставщиков и дилеров, а ее конкуренты из числа ФНЛ – *Toyota, Honda* и *BMW* – все более укрепляют свои позиции.

Наш прогноз на будущее звучит ясно и определенно: при условии разумного менеджмента (потому что никакие моральные достоинства не спасут плохо управляемую компанию) ФНЛ представляют нам примеры ключевых ценностей, которые они исповедуют, и принципов работы, которых они придерживаются. Вот несколько таких примеров:

- ФНЛ не просто осуществляют баланс интересов всех участников бизнеса – они *выравнивают* эти интересы. Вместо того чтобы удовлетворять интересы одних сторон за счет других (например повышать зарплату рабочим за счет снижения прибыли акционеров или наоборот), они используют тщательно разработанные бизнес-модели, в которых цели всех групп достигаются одновременно и гораздо успешнее, чем у других компаний. Секрет подобного феномена кроется в системном подходе, который лежит в основе деятельности ФНЛ. Именно поэтому им удается сочетать вещи, которые на первый взгляд кажутся несовместимыми: высокие зарплаты, низкие цены и высокую доходность для акционеров.

  Компания ***Whole Foods*** в своей «Декларации взаимозависимости» провозглашает идею о том, что все участники бизнеса – это одна семья, члены которой зависят друг от друга.

- Руководители ФНЛ получают сравнительно скромное вознаграждение.

  Основатель и генеральный директор компании ***Costco*** Джим Синегал получил в 2005 году 350 тысяч долларов в качестве зарплаты и 200 тысяч долларов в качестве бонуса – и это глава компании стоимостью 57 миллиардов долларов! Кроме того, за два предыдущих года акционерная стоимость компании выросла на 40%, а стоимость *Wal-Mart* за то же время упала на 7%. Сравните: в том же 2005 году среднее вознаграждение руководителей компаний, входящих в список *S&P 500*, составило 11,75 миллиона долларов.

- ФНЛ придерживаются политики открытых дверей на исполнительском уровне.

  Когда у компании ***Honda*** возникают проблемы, она применяет принцип *ваягава*. Это временная ликвидация «табеля о рангах», когда любой работник низшего звена может выйти со своими предложениями на любого работника высшего звена непосредственно. Фирма ***Harley-Davidson*** проводит подобную политику, правда без восточных церемоний: любой работник может в любое время обратиться к руководителю любого ранга.

- Зарплата и поощрительные выплаты у сотрудников ФНЛ значительно выше, чем в среднем по отрасли.

Компания ***Trader Joe's*** выплачивает новичкам примерно 47 тысяч долларов за первый год работы, что значительно превышает среднюю зарплату работников розничной торговли США. Менеджеры магазинов ***Trader Joe's*** (носящие звание «капитанов») получают в среднем по 132 тысячи долларов в год.

- ФНЛ уделяют много времени профессиональному обучению своих сотрудников.

Компания ***The Container Store*** тратит на обучение нового сотрудника 241 час в первый год работы, тогда как в среднем по индустрии розничной торговли время обучения составляет 7 часов. Сравните эти цифры!

- Текучесть кадров ФНЛ существенно ниже, чем в среднем по отрасли.

Текучесть кадров в ***Southwest Airlines*** вдвое ниже, чем у других крупных авиалиний.

- Сотрудники ФНЛ имеют полномочия делать все для того, чтобы клиент компании был полностью удовлетворен качеством обслуживания.

Сотрудник компании ***Wegmans Food Markets*** однажды направил в дом клиента профессионального повара, с тем чтобы помочь клиенту правильно приготовить обед на День благодарения. Заметьте, что это был повар из пятизвездочного ресторана и его визит оплачен компанией.

- ФНЛ стремятся принимать на работу людей, чьи увлечения совпадают со сферой деятельности компании.

Patagonia с удовольствием берет на работу людей, увлекающихся альпинизмом и скалолазанием. Компания ***Whole Foods*** ищет своих сотрудников среди гурманов – людей, понимающих толк в изысканных блюдах.

- ФНЛ делают все для того, чтобы гуманизировать свои отношения с клиентами и сотрудниками компании, а также стремятся очеловечить рабочее пространство.

Commerce Bank стремится к тому, чтобы клиенты и сотрудники банка каждый день получали впечатление «Ваау!». Все сотрудники ***Google*** могут бесплатно питаться в рабоче время.

- ФНЛ искренне заинтересованы в каждом клиенте и поддерживают с ним глубокую эмоциональную связь. Завоевав сердце клиента, они автоматически получают беспрепятственный доступ к его кошельку.

  Лозунг компании ***JetBlue*** звучит так: «Мы тоже вас любим». Дэвид Нилман, генеральный директор компании, совершает полеты как минимум раз в неделю, обсуждая с пассажирами работу ***JetBlue***.

- Маркетинговые расходы ФНЛ значительно ниже, чем у конкурентов, а удовлетворенность и лояльность клиентов значительно выше.

  Jordan's Furniture тратит на рекламу и маркетинг примерно втрое меньше, чем ее конкуренты (2% от объема продаж, тогда как в среднем по отрасли эта цифра составляет 7%). В то же время по объему продаж на один квадратный метр торговой площади компания превосходит своих конкурентов в пять раз. Компания ***Google*** сумела за несколько лет стать одним из крупнейших мировых брендов без всякой рекламы!

- ФНЛ рассматривают поставщиков как полноправных партнеров, стимулируя их к взаимовыгодному сотрудничеству. Они помогают своим поставщикам повысить эффективность производства, качество продукции и прибыльность бизнеса. Поставщики, в свою очередь, ведут себя как истинные партнеры, а не как наемная прислуга.

  Компания ***Honda*** исповедует принцип «пожизненного брака» с поставщиком. Когда поставщик становится «членом семьи» поставщиков ***Honda***, компания делает все для того, чтобы поставщик непрерывно совершенствовал свою продукцию и получал все большую прибыль.

- ФНЛ стремятся соблюдать не только букву, но и дух закона. Они применяют одинаково высокие стандарты деятельности для любой страны, в которой работают, даже если местное законодательство является гораздо менее жестким.

Политика компании ***IKEA*** такова: если законодательство какой-либо страны предусматривает жесткие ограничения на использование определенных химических веществ, то все поставщики компании из любой страны должны соблюдать эти ограничения.

- ФНЛ считают корпоративную культуру своим главным активом и основным источником конкурентного преимущества.

  Компания ***Southwest Airlines*** ежегодно избирает комитет по вопросам культуры, состоящий из 96 человек. Задача комитета – сохранять и развивать уникальную культуру компании.

- Культура ФНЛ устойчива к кратковременным потрясениям, но в то же время способна гибко адаптироваться к переменам во внешнем окружении. Как результат ФНЛ часто выступают новаторами и разрушителями стереотипов в своих отраслях.

  Компания ***New Balance*** разрушает практику своей отрасли, когда компании, выпускающие спортивную обувь, привлекают к ее рекламе известных спортсменов.

Несмотря на то что финансовые показатели играют важную роль в анализе будущих перспектив компании, не меньшее значение имеют и качественные показатели деятельности. Мы даже возьмем на себя смелость утверждать, что качественные показатели во многих случаях являются куда более надежными предсказателями будущего, чем простые количественные характеристики. Как мы увидим дальше, есть множество примеров, когда финансово успешные компании переживали резкие и неожиданные падения. И напротив, качественные показатели гораздо более стабильны и служат надежными ориентирами на будущее.

Участники бизнеса ФНЛ

Наша книга построена вокруг пяти основных заинтересованных сторон, или участников бизнеса, современных корпораций. Мы перечислим их далее в таком порядке, чтобы образовалась аббревиатура ОПИКС.

Участник	Определение
Общество	Местные общины, правительственные и общественные учреждения и организации
Партнеры	Партнеры, расположенные выше по цепочке создания стоимости (поставщики); партнеры одного уровня; партнеры, расположенные ниже по цепочке создания стоимости (розничные продавцы)
Инвесторы	Индивидуальные и институциональные акционеры, кредиторы
Клиенты	Индивидуальные и организационные клиенты; бывшие, настоящие и будущие клиенты
Сотрудники	Бывшие, настоящие и будущие сотрудники, а также члены их семей

Как показано на рис. 1.1, каждый участник важен сам по себе, и все участники тесно связаны друг с другом. Здесь, как в хорошем кулинарном рецепте, ингредиенты смешаны таким образом, чтобы в итоге получилось совершенно новое блюдо. Или, если напомнить известный афоризм, полученное целое должно быть больше, чем сумма отдельных частей.

Взаимоотношения с каждым из участников бизнеса есть существенная часть общей картины, и менеджмент этих взаимоотношений должен осуществляться, исходя из двух принципов: во-первых, по каждой из взаимосвязей должен происходить взаимный обмен ценностями, во-вторых, интересы всех участников должны соблюдаться в равной мере. В этом и заключается секрет успешной модели *SRM* (*Stakeholder Relationship Management* – менеджмент взаимоотношений с заинтересованными сторонами). Подобная модель взаимоотношений должна быть целью любой корпорации. В современном мире существует единственный способ получить максимальную отдачу от инвестиций как в финансовом, так и в социальном смысле, и это путь ФНЛ.

Идентификация ФНЛ

Каким же образом мы идентифицируем компании, которым посвящена эта книга? Применяя компьютерную терминологию, наш процесс идентификации можно описать как «органический аналоговый процесс» в отличие от «механического цифрового процесса». Репрезентативный список фирм мы составляли прежде всего на основе гуманистических критериев. Мы не проводили стати-

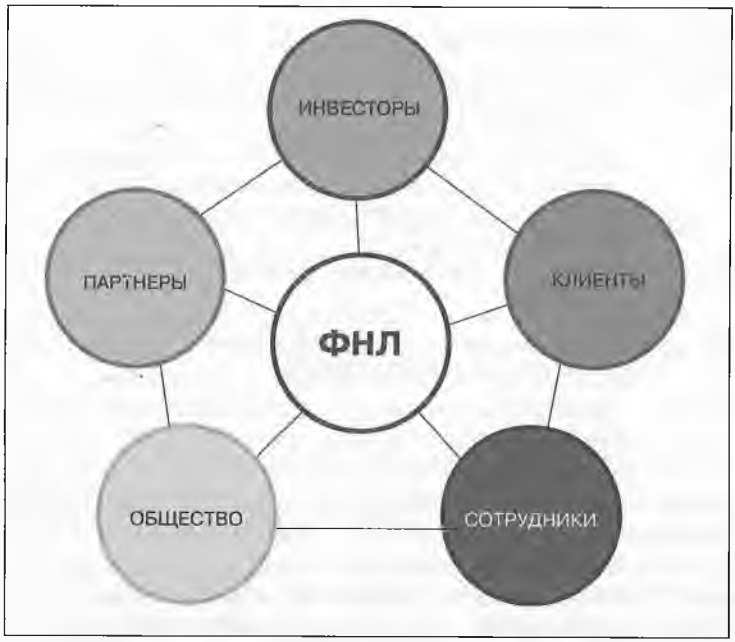

Рис. 1.1. Модель участников ОПИКС

стический анализ большого количества компаний для того, чтобы проверить наше утверждение о том, что ФНЛ умеют одновременно творить добро и приносить благосостояние своим акционерам. Мы не хотели также исключать из рассмотрения частные компании. Как мы увидим в дальнейшем, лучшими компаниями с точки зрения участников бизнеса нередко бывают именно частные компании.

Некоторые компании мы выбрали потому, что они являются хорошо известными национальными и международными брендами. Другие компании попали в наш список, потому что упоминались людьми, которых мы просили рассказать о своих любимых компаниях. Не о тех, которые им нравятся, а о тех, которых они по-настоящему *любят*. Люди охотно рассказывали нам о своих предпочтениях. Мы не обращались с просьбой: «Расскажите о компаниях, которые вы любите как клиенты или сотрудники этих компаний, а также о тех компаниях, которые многое сделали для местных общин». Выбор причин, по которым люди любят ту или иную компанию, мы оставляли на их усмотрение. Мы опросили тысячи людей по всему миру, включая профессиональных бизнес-

менов, профессоров в области маркетинга, студентов MBA и обычных потребителей. В качестве кандидатов мы отобрали несколько сотен компаний – и всем известных, и тех, о которых слышали впервые. Затем мы подвергли кандидатов тщательному анализу, оценивая их деятельность по количественным и качественным показателям со стороны участников по модели ОПИКС. Мы задавали также вопросы, касающиеся долговечности и потенциальной уязвимости компаний: можно ли утверждать, что эта компания делает наш мир более благоприятным местом для проживания? Насколько существенно ее влияние на нашу повседневную жизнь? Насколько лояльны ее клиенты? Как эта компания обращается с временными рабочими? Насколько высока в ней текучесть кадров? Не оказывает ли она давления на своих поставщиков? Приветствуют ли люди ее появление в свой местной общине либо, наоборот, всячески противятся этому? Замечена ли она в экологических нарушениях? Использует ли она единые стандарты в своей работе вне зависимости от страны или региона деятельности? Как она реагирует на экономические спады или кризисы доверия? Тратит ли она деньги на непродуктивные виды деятельности (в частности на еженедельные рекламные распродажи)?

Большинство исследований, посвященных корпоративной исключительности (или величию, если использовать термин Джима Коллинза), начинаются с финансовой эффективности и движутся в обратном направлении. Мы начинали исследование с гуманистической составляющей деятельности и двигались вперед (см. рис.1.2).

Мы выбрали примерно 60 наиболее многообещающих компаний, а затем создали команды из студентов MBA, в чью задачу входил дальнейший тщательный анализ этих компаний. Команды должны были провести вторичное и первичное исследования (посредством интервью с сотрудниками, клиентами, аналитиками и т. д.), охватывающие все основные группы участников: клиентов, сотрудников, поставщиков, инвесторов, а также местные общины и правительственные организации. Когда команда заканчивала свой проект, другая исследовательская команда оценивала результаты: насколько данная компания подходила под характеристику «фирма, несущая любовь». Осуществление всего проекта заняло два года. Некоторые компании исследовались несколько раз.

Важно еще раз отметить, что список, представленный в нашей книге, носит лишь *иллюстративный* характер и вовсе не претендует на исключительность или полноту. Для нас в работе над этой книгой сложнее всего было то, что компаний, достойных войти в этот список, намного больше, чем мы в итоге включили.

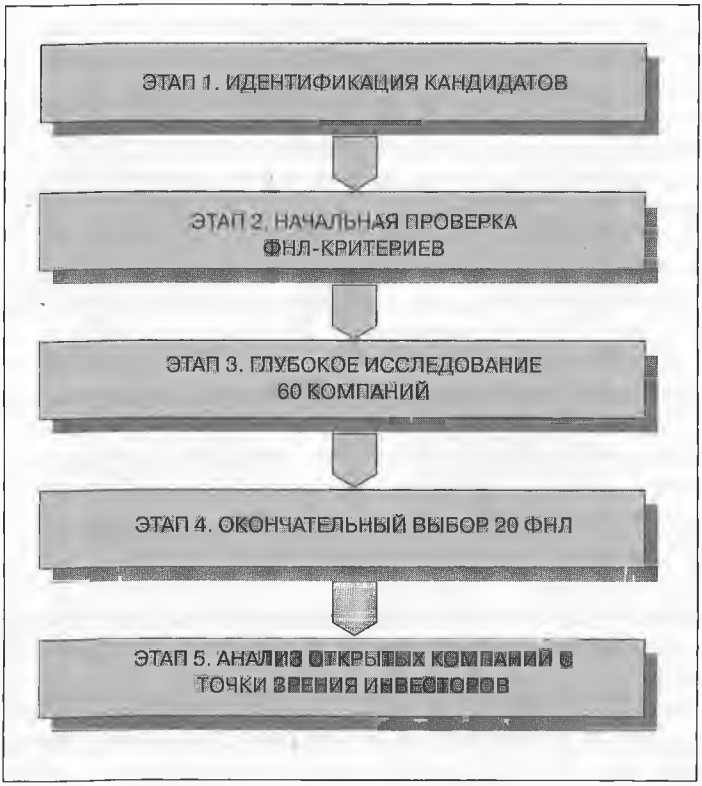

Рис. 1.2. Как мы выбирали ФНЛ

Если вы хотите внести свои предложения, посетите наш веб-сайт (www.FirmsofEndearment.com).

Еще одно замечание. Совершенных компаний не существует, и у всех есть слабые и уязвимые места. В нашем списке это касается одной или максимум двух групп участников. Однако в целом все перечисленные компании могут послужить примером для большинства организаций. **И наконец, мы вовсе не утверждаем, что компания, использующая бизнес-модель *CRM*, характерную для всех ФНЛ, может спокойно почивать на лаврах.** Фортуна переменчива, и ФНЛ в этом смысле не исключение. Тем не менее наше исследование показывает, что ФНЛ гораздо более устойчивы ко всем рыночным катаклизмам и легче адаптируются к новым условиям, чем большинство компаний.

В конце данного этапа исследований мы еще раз внимательно просмотрели весь список и выбрали из него 30 компаний, которые, по нашему мнению, наиболее полно отвечают высоким стандартам гуманистической деятельности. И только после этого мы провели сравнительный анализ этих компаний с точки зрения инвесторов. Мы ожидали, что их финансовые показатели будут выше средних, но не намного. В конце концов, эти компании платят своим сотрудникам высокую зарплату, производят высококачественную продукцию, продают ее по сравнительно невысоким ценам и тратят значительные ресурсы на поддержание местных общин. Все это неизбежно сказывается на прибылях и как следствие на акционерной стоимости компаний. Как говорится, бесплатного сыра не бывает, особенно в корпоративном мире.

Фирмы, вышедшие в финал

Amazon	*Honda*	*Southwest*
BMW	*IDEO*	*Starbucks*
CarMax	*IKEA*	*Timberland*
Caterpillar	*JetBlue*	*Toyota*
Commerce Bank	*Johnson & Johnson*	*Trader Joe's*
Container Store	*Jordan's Furniture*	*UPS*
Costco	*LL Bean*	*Wegmans*
eBay	*New Balance*	*Whole Food*
Google	*Patagonia*	
Harley-Davidson	*REI*	

Финансовая эффективность ФНЛ

Представьте себе изумление, которое мы испытали после подведения финансовых итогов! Все открытые ФНЛ (мы имеем в виду открытые компании, чьи акции свободно продаются на фондовых рынках) по своей финансовой эффективности значительно превосходили средние показатели компаний, входящих в список *S&P 500*. Мы брали периоды продолжительностью три года, пять и десять лет. **Фактически открытые ФНЛ принесли своим инвесторам 1026% прибыли за 10 лет (до 30 июня 2006 года), тогда как средний показатель компаний, входящих в список *S&P 500*, составил за это же время 122%. Финансовая эффективность ФНЛ оказалась выше в восемь раз!** За пятилетний срок разрыв полу-

чился еще более значительным – 128% у ФНЛ против 13% у компаний из списка *S&P 500*. Сравнение итогов за три года не столь впечатляет, но разрыв все равно огромен: 73% против 38%.

Заметьте, что итоги работы ФНЛ за пять лет куда более впечатляют, чем десятилетние итоги. Эта разница служит очередным подтверждением нашей гипотезы о необычайной живучести ФНЛ. Дело в том, что последние пять лет в экономике США (да и всего мира) наблюдался глубокий спад. Он начался с масштабного краха интернет-компаний. Рынок до сих пор не оправился от этого потрясения. Но лояльность всех участников бизнеса ФНЛ оказалась столь высока, что рыночные потрясения последнего времени почти не оказали влияния на эффективность их работы. Во всяком случае ФНЛ пережили этот период с гораздо меньшими потерями, чем их конкуренты.

Если данная история не поучительна – ну что ж, тогда мы даже не знаем, что такое поучительная история. Более того, это не просто назидательная – это вдохновляющая история. Выбранные нами компании доказали: каждый из нас может не только испечь пирог и съесть его в одиночку, но и поделиться этим пирогом с другими, причем его хватит на всех, и никто не будет чувствовать себя обделенным. Каким же образом этим компаниям удается совместить вещи, на первый взгляд несовместимые: проявлять удивительную щедрость к тем, на кого расходуются средства (сотрудники, клиенты, поставщики, местные общины), и одновременно приносить высокий доход своим акционерам? Ответу на этот важный вопрос и посвящена наша книга.

ФНЛ и великие компании: сравнительный анализ

Нам было очень интересно провести еще одно сравнение. Джим Коллинз в своем бестселлере *Good to Great* назвал 11 фирм, которые, по его мнению, прошли путь от просто хороших компаний к великим. Все они в течение длительного времени приносили высокий доход своим инвесторам, как минимум в три раза превышающий средний уровень на протяжении 15 лет. Мы сравнили открытые ФНЛ из нашего списка с 11 компаниями Коллинза. Вот что мы обнаружили:

- За последние десять лет наши компании принесли своим инвесторам 1026% прибыли, тогда как великие компании Коллинза – лишь 331% (соотношение 3,1 к 1).

- За последние пять лет наши компании принесли своим инвесторам 128% прибыли, великие компании Коллинза – 77% (соотношение 1,7 к 1).

- За последние три года наши компании принесли своим инвесторам 73% прибыли, великие компании Коллинза – 75% (соотношение практически равное).

Заметим, что ни одна великая компания не попала в наш список (хотя *Gillette* была очень близка к этому). У нас есть также чисто семантические расхождения с Коллинзом в том, что касается термина «великий». Мы считаем, что великой может называться лишь та компания, которая делает наш мир лучше, а не та, которая превосходит своих конкурентов на определенный процент в течение определенного периода времени. Поэтому мы не можем считать великой компанию *Altria* (бывшую *Philip Morris*), несмотря на то что она приносит солидную прибыль своим инвесторам. С общественной точки зрения ценность компании *Altria* весьма сомнительна.

По-настоящему великие компании поддерживают устойчивую прибыльность для своих акционеров, но, что не менее важно, они в равной мере поддерживают интересы всех остальных участников бизнеса: поставщиков, клиентов, сотрудников и общества в целом. Мы уверены, что выбранные нами компании выдержат проверку временем. Если вы стоите на пороге выбора карьеры, обратите внимание на возможности, предлагаемые такими компаниями. Если вы потенциальный клиент, сравните их предложения с предложениями других компаний. Если вы бизнесмен, подумайте о партнерстве с ними. Если вы представляете местную общину, попытайтесь привлечь такую компанию на свою территорию. Если вы преподаете экономику, расскажите о них своим студентам. В любом случае вы не будете разочарованы.

Путь ФНЛ

ФНЛ отличаются широтой своего мировоззрения. Не ограничиваясь узкими рамками повседневности, они ищут и находят бесчисленные положительные возможности. Они верят, что мировое развитие подобно могучему приливу, который поднимает все лодки одновременно, и никто не может подняться выше за счет других. Столкнувшись с конкурентной угрозой, они не думают о том, как урезать затраты за счет рабочих, – они ищут способы создания дополнительной ценности для своих клиентов.

ФНЛ не просто дальновидны – они мудры, и эта мудрость носит вневременный характер. Их «мягкость» в нашем жестком мире проистекает не из слабости или отсутствия мужества. Причиной тому служит психологическая зрелость и великодушие их руководителей. Эти компании проявляют исключительную твердость в отстаивании своих принципов. Лидеры ФНЛ обладают достаточным мужеством, чтобы защищать свои убеждения и действовать в соответствии с этими убеждениями. К таким лидерам относятся Безос из *Amazon*, Синегал из *Costco*, Брин и Пейдж из *Google*, Нилман из *JetBlue*, Барри и Элиот Тейтельман из *Jordan's Funiture*, Девис из *New Balance*, Келлегер из *Southwest*, Шварц из *Timberland*, Макки из *Whole Foods*, Эскью из *UPS* – список может быть очень длинным. Этим лидерам удалось создать необычные компании, сделавшие переворот в своих индустриях, и это несмотря на критику со стороны аналитиков Уолл-стрит, полагающих, что «капитализм с человеческим лицом» представляет прямую угрозу интересам акционеров. Идея о том, что конкурентное преимущество можно получить через бизнес-модель, согласно которой все участники создают и поучают дополнительную ценность, остается чуждой для большинства аналитиков. Подобные критики просто слепы: они рассматривают участников бизнеса в основном как «кровососов». Они не видят в них источника создания дополнительной ценности, которая не может быть создана компанией без их непосредственного участия.

Чтобы успешно вести бизнес в XXI столетии, руководители компаний, особенно тех, которые лидируют в своих отраслях, должны задать себе глобальный вопрос: для чего мы существуем на этой планете? И ответить на него они должны совершенно нетрадиционно: «Мы существует не для того, чтобы обогащать наших инвесторов, у нас нет права развращать тела и души людей и портить окружающую среду. Мы не должны, прикрываясь законами ка-

питализма, соблазнять своих клиентов недоброкачественной продукцией, мы не имеем права нарушать принципы гуманизма в отношениях со своими рабочими и не должны оказывать давление на поставщиков, выдвигая неправомерные требования. Мы существуем для того, чтобы сделать этот мир лучше». То же самое относится к организациям любого типа. Подобно ФНЛ, они должны сознательно выстроить свою культуру вокруг главной идеи: основная задача любой организации состоит в том, чтобы сделать жизнь других людей лучше, радостнее и богаче, чтобы развивать и воспитывать людей, чтобы помочь им в полной мере реализовать свой естественный потенциал. Определив для себя истинный смысл существования, компания должна помочь людям сделать то же самое. Здесь мы выражаем наши собственные мысли, но уверены, что лидеры ФНЛ их разделяют.

Если бы нас попросили назвать главную черту, которая присуща всем ФНЛ и отличает их от большинства компаний, мы бы сказали, что это душа. И в глубине этой души находится источник, из которого черпают выгоду все участники бизнеса. ФНЛ испытывают радость от возможности служить другим людям – клиентам, партнерам, обществу в целом. Лидеры великих (в нашем понимании) компаний интуитивно чувствуют, что в жизни любого человека наступает время «отдавать». Сотрудники таких компаний всячески поощряются к тому, чтобы приносить пользу своим профессиональным отраслям и обществу в целом – лишь на том основании, что так поступать правильно. Лучшая форма корпоративной социальной ответственности – это не денежные взносы в благотворительные фонды. Это постоянная деятельность каждого сотрудника, выходящая за пределы чисто финансовых целей. Для ФНЛ вполне естественна ситуация, когда высшее руководство, менеджеры и рядовые сотрудники компании работают плечом к плечу, выстраивая прочные связи со всеми группами участников. Все это развивает дух сотрудничества и взаимной поддержки. Сотрудники воспринимают друг друга как партнеров, а не как соперников по карьерной борьбе.

Эти компании (как лидеры, так и рядовые сотрудники) обладают достаточной смелостью, чтобы нарушить священные традиции капитализма. Они преуспевают и даже процветают, несмотря на жестокую, иногда нечестную конкуренцию. Их не могут вывести из равновесия расходы на охрану здоровья сотрудников, которые постоянно растут благодаря «хроническим заболеваниям» нашей систе-

мы. Они придерживаются принципов гуманизма, несмотря на постоянное давление с требованием быстрых финансовых результатов. Мы радуемся их успехам и хотим рассказать о них всему миру. Это и есть главная цель нашей книги.

Краткий обзор глав

Здесь мы дадим краткий обзор нашего дальнейшего путешествия:

- В данной главе мы представили вам бизнес-философию ФНЛ и подчеркнули ту поразительную эффективность, которая присуща этим компаниям в сложных условиях современного рынка.

- В главе 2 «Новый век, новые правила, новый капитализм» мы обсудим новые правила бизнес-игры в эпоху трансцендентности и выскажем идею о том, что поведение все большего количества компаний отражает их растущие потребности в самоактуализации. Причиной возникновения данных потребностей служит тот факт, что население развитых стран неуклонно стареет.

- В главе 3 «Междуцарствие хаоса» рассказывается, как и почему происходит социальная трансформация капитализма; вы узнаете также о глобальных идеологических преобразованиях в теории и практике капитализма.

  Далее мы рассказываем о том, как ФНЛ управляют взаимоотношениями с каждой из групп участников.

- В главе 4 «Люди – это нечто большее, чем просто человеческие ресурсы» мы покажем, как эти компании обращаются со своими сотрудниками, создавая продуктивную рабочую атмосферу, в которой люди высоко ценятся и высоко оплачиваются.

- Глава 5 «Клиенты – сила любви» посвящена взаимоотношениям компании со своими клиентами. В ней описывается новая рыночная парадигма, возникшая в эпоху трансцендентности. Эта парадигма гласит, что между компанией и ее клиентами существует как юридический, так и негласный эмоциональный контракт, подлежащий неукоснительному исполнению.

- Глава 6 «Инвесторы – сборщики урожая, выращенного ФНЛ» касается отношений с инвесторами. Мы утверждаем, что компании

могут и должны выстраивать со своими инвесторами не только финансовые, но и эмоциональные отношения.

- Глава 7 «Партнеры – абсолютная гармония» посвящена бизнес-партнерам – поставщикам, дистрибьюторам, розничным продавцам и т. д. Поскольку компании все чаще передают свои функции партнерам на условиях аутсорсинга, роль партнеров в успехе компании возрастает многократно. Данная глава рассказывает, как ФНЛ управляют этими ключевыми взаимоотношениями к взаимной выгоде обеих сторон.

- Глава 8 «Общество – главная заинтересованная сторона» рассказывает о том, как ФНЛ относятся к обществу в целом, включая местные общины. Мы рассказываем об их отношениях с конкурентами, а также с правительственными и неправительственными организациями. Мы рассматриваем общество как главного участника, поскольку все остальные участники являются прежде всего членами общества. Ключевая идея здесь состоит в том, что местные общины всегда приветствуют появление ФНЛ на своей территории, а отношения с правительственными организациями строятся на принципах партнерства, а не противостояния.

- Глава 9 «Культура – секретное оружие» посвящена вопросам лидерства и корпоративной культуры.

- Глава 10 «Уроки, которые мы усвоили» подводит итог нашему повествованию о деятельности ФНЛ.

- Глава 11 «Путешествие на другую сторону» является заключительной. Она рассказывает о главном принципе бизнес-философии ФНЛ, который можно назвать простотой на другой стороне сложности.

Примечания

[1] Ronald W. Clement, "The Lessons From Stakeholder Theory for U. S. Business Leaders," *Business Horizons*, (2005) 48, pp. 255-264/

[2] www.saatchikevin.com/workingit/myra_stark_report2002.html, 2002.

[3] "Where Wal-Mart Can't Dance: Changing the Rules of the Game," *HartBeat*, March 25, 2004 by *The* Hartman Group, Inc.

[4] Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Grosset/Putnam, 1994, Chapter 3. Дамасио описывает своих эмоционально ущербных пациентов как людей исключительно «хладнокровных», имея в виду их неспособность «приписывать различную ценность различным вариантам выбора» (стр. 51). Лишившись нормального эмоционального функционирования правого полушария, эти люди утратили способность качественной оценки происходящего, результатом чего является их неспособность поддерживать прочные взаимоотношения. Тем не менее способность к количественной оценке у них сохранилась на прежнем уровне. Но любая количественная оценка должна сопровождаться эмоциональной качественной оценкой, которая и формирует чувство устойчивой лояльности.

2

Новый век, новые правила, новый капитализм

Над всем ландшафтом современного бизнеса нависла громадная тень. Это массы недовольных клиентов, рабочих, инвесторов, поставщиков и прочих заинтересованных сторон. Их терпению, истощенному многомиллиардными корпоративными скандалами в *Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia Cable* и других компаниях, пришел конец.

Непомерная алчность высшего корпоративного руководства давно перестала быть новостью. Тем не менее масштабы финансовых афер последнего времени превосходят все мыслимые пределы. Только за последнее десятилетие в нечистые руки высших руководителей попали сотни миллионов долларов, полученных в виде зарплат, бонусов и фондовых опционов, несмотря на то что производительность их компаний неуклонно падала*. В 1992–2001 годах пять высших руководителей из 1500 крупнейших американских компаний получили 67 миллиардов долларов в качестве дохода от фондовых опционов[1]. В то время как руководители компаний получали сверхдоходы, зарплата рядовых сотрудников сокращалась, в компаниях проводились массовые увольнения, а пенсионные отчисления урезались. Неудивительно, что доверие масс к высшему корпоративному руководству совершенно утрачено.

* Фондовый опцион, опцион на акции – право купить или продать определенное количество акций компании в течение конкретного срока по определенной цене. – *Примеч. пер.*

В бурные 1920-е годы президент Кэлвин Кулидж провозгласил: «Главное дело Америки – бизнес». Если он прав (а мы в этом не уверены; мы бы сказали, что главное дело Америки – рост благосостояния нации, а бизнес – всего лишь инструмент), то последние тенденции должны вызывать у нас сильнейшее беспокойство. Никогда еще уровень доверия бизнес-институтам не падал так низко. Как пишет газета *The New York Times*, «большинство людей уверено в том, что руководители корпораций губят окружающую среду, подделывают финансовую отчетность и набивают собственные карманы»[2].

Многочисленные опросы общественного мнения служат тому подтверждением, и никакие PR-кампании не способны нарушить эту печальную, но твердую уверенность:

- Опрос, проведенный фирмой *Roper* в июле – августе 2005 года, показал, что только 2% инвесторов считают генеральных директоров крупных компаний «людьми, заслуживающими полного доверия», а 72% полагают, что мошенничество – это общая практика всех компаний (годом ранее количество таких людей составляло 66%)[3].

- Исследование *Harris*, проведенное в ноябре 2005 года, показало: 90% американцев считают, что крупные компании оказывают слишком большое влияние на правительство (годом ранее в этом были уверены 83% американцев)[4].

- Исследование *Yankelovich* 2004 года обнаружило, что 80% населения полагают главным приоритетом всех компаний прибыль, и эта прибыль достигается за счет обмана потребителей, эксплуатации рабочих и загрязнения окружающей среды. 70% опрошенных считают, что компании готовы пойти на любое злоупотребление, если будут уверены в своей безнаказанности. 60% заявили, что без соответствующего государственного надзора даже известные и давно существующие компании будут злоупотреблять доверием потребителей[5].

Можно, конечно, найти утешение в известной пословице, что в семье не без урода или одна паршивая овца портит все стадо. Но причины следует искать глубже. Этические проблемы наверху отражают моральные перекосы в общей корпоративной культуре, когда критерием всех ценностей являются деньги. Советы директоров компаний (а также инвесторы) должны обращать особое внимание на внутреннюю культуру своих организаций, поскольку, перефразируя Уинстона Черчилля, мы формируем нашу

культуру, а она, в свою очередь, формирует нас*. Культура – это зеркало души компании.

Так или иначе, но общая моральная культура организации оказывает непосредственное влияние на ее руководителей. Образ жизни человека есть отражение культурной среды, в которой он живет. Это относится как к подростку, так и к руководителю компании из списка *Fortune 500*, разъезжающему на собственном «ламборджини». Дух стяжательства и конкуренции настолько пропитал всю американскую культуру, что люди готовы нарушить любые законы ради удовлетворения собственных амбиций.

Конечно, как любят повторять политики, моральные нормы нельзя привить в законодательном порядке. Но мы всегда можем задуматься над тем, как нам сформировать такую культуру, которая, еще раз перефразируя Черчилля, сформировала бы в нас лучшие качества. Мы можем спросить себя: насколько правильными являются наши культурные ценности? Достаточно ли высоки наши стандарты? Или мы воспринимаем многочисленные злоупотребления априори? Что нужно сделать для создания такого культурного окружения, в котором социальная ответственность будет выше личных амбиций?

Ответы на эти вопросы приходят через социальную трансформацию капитализма, которая является следствием взросления нашего общества. Старение населения оказывает огромное влияние на дух нашего времени, поэтому данный фактор заслуживает особого внимания. Он влияет (подчас неуловимо) практически на все: на рыночное поведение потребителей, на способы управления бизнесом и на то, какие жизненные цели люди ставят перед собой.

Самоактуализация капитализма

В последнее время стало модным связывать все перемены в общественном мировоззрении с событиями 11 сентября. Тем не менее глубинные преобразования в наших фундаментальных воззрениях начали происходить гораздо раньше. Трагические события 11 сентября лишь высветили тот факт, что социальная культура развитых стран претерпевает большие изменения.

---

* Когда возникла дискуссия о восстановлении здания палаты общин, разрушенного немецкими бомбардировками, Уинстон Черчилль отклонил предложение об увеличении размеров зала. Он настаивал на том, что зал должен быть по-прежнему небольшим, чтобы депутаты сидели лицом к лицу. Этот великий человек так аргументировал свою позицию: «Мы формируем наши дома, а они, в свою очередь, формируют нас». – *Примеч. авт.*

Джон Перри, бывший спичрайтер Белого дома и редактор нескольких газет, расценивает происходящие перемены как глобальную перестройку, затронувшую практически все области нашей жизни: науку, технологию, экономику, медицину, образование, демографию, социальную систему, правительственные учреждения, а также частные и открытые компании. Список далеко не полный. Перри утверждает, что мы переживаем эпоху морального ренессанса в масштабах всего общества:

«Важнее всего то, что сегодня происходит перестройка наших фундаментальных воззрений и всей системы ценностей. И этот процесс носит в целом положительный характер. Наш мир действительно становится лучше, – возможно, впервые в современной истории».

Несмотря на то что в газетах содержится огромное количество материалов о серьезных злоупотреблениях в различных учреждениях и организациях, современная литература дает нам и многочисленные свидетельства морального ренессанса. Книга Рика Уоррена *The Purpose Driven Life*, проданная в количестве 22 миллионов экземпляров и рассказывающая о том, что в нашей жизни есть более высокий смысл, чем потакание собственным прихотям, стала величайшим бестселлером в истории научно-популярной литературы[7]. Ее успех доказывает, что люди сегодня все больше озабочены поисками смысла жизни – как собственной, так и общества в целом. И это есть одна из определяющих характеристик эпохи трансцендентности.

В области бизнес-литературы можно привести такие примеры, как книги Михала Чиксентмихали *Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning*; Уильяма Грейдера *The Soul of Capitalism: Opening Paths to a Moral Economy*; Ричарда Баррета *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization* и Марка Бениоффа и Карен Саузвик *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*. Марк Бениофф и Карен Саузвик размышляют о том, насколько мир изменился бы к лучшему, если бы компании выделяли всего один процент от суммы продаж, один процент рабочего времени и один процент акционерных доходов на благоустройство местных общин[8].

Сегодня бизнес должен считаться с тем, что влияние материалистических ценностей слабеет, и это напрямую связано с фактом старения населения. Беспрецедентное смещение возрастных про-

порций приводит к беспрецедентным изменениям в балансе спроса и предложения.

Известный психоаналитик Эрих Фромм сказал бы, что мы трансформируемся из общества обладания (*having society*) в общество бытия (*being society*). Общество обладания концентрируется на самом себе и руководствуется прежде всего материальными ценностями. Общество бытия направляет свое внимание на других и действует сообразно моральным ценностям[9].

В течение последнего столетия потребительская экономика базировалась в основном на материальном обладании. Сегодня происходит переосмысление фундаментальных потребительских ценностей из-за растущего желания людей найти в своей жизни смысл, отличный от обладания материальными ценностями. Потребитель по-прежнему нуждается в товаре, но этот товар должен отвечать не только потребностям обладания, но и потребностям бытия. Например, люди охотно приобретают куриные яйца в магазинах *Whole Foods*, несмотря на то что в магазинах *Kroger's* этот товар стоит гораздо дешевле: покупателям приятно осознавать, что эти яйца получены от кур, содержащихся на свободном выгуле, а не на гигантских птицефабриках.

Конечно, материальные устремления не исчезли из современного общества. Они по-прежнему остаются фактом нашей жизни, особенно характерным для молодого поколения. Приобретение материальных ценностей – это один из главных способов самоутверждения молодого человека. Но общая культурная тенденция все же склоняется в сторону бытия, отражая более высокий уровень психологической зрелости общества. Страсть к «накопительству» сменяется стремлением понять свое предназначение в этом мире.

Потребительский интерес к вещам как таковым неуклонно падает, и данная тенденция имеет громадное значение для всех отраслей, занятых выпуском потребительских товаров, а также для индустрий, обслуживающих эти отрасли. В Соединенных Штатах численность молодого взрослого населения (то есть демографического сегмента, ориентированного на обладание) растет черепашьими темпами, а в некоторых возрастных группах даже снижается. В прочих развитых странах наблюдается та же тенденция, и ни одна компания, занятая выпуском потребительских товаров, уже не может эту тенденцию игнорировать. Чтобы преуспеть в современном мире, компания должна ясно понимать, чем новый тип потребителя отличается от прежнего. Смещение акцента в сторону *бытия* влияет не только на ассортимент при-

обретаемых товаров, но и на дизайн и функциональные возможности этих товаров.

Генеративность (*generativity*), термин психолога Эрика Эриксона, тесно связана с определением бытия в трактовке Фромма. Генеративность (от слова генерация – поколение) – это стремление помочь новому поколению успешно войти в самостоятельную жизнь. Персональное отражение генеративности проявляется в смягчении внутреннего «эго» – источника материальных устремлений, поэтому внутренняя энергия человека перенаправляется изнутри наружу и выливается в стремление помочь другим людям. Общественным проявлением этих личных устремлений непосредственно являются ФНЛ.

Люди среднего возраста (а к ним мы относим население от 40 до 60 лет, учитывая, что средняя продолжительность жизни в развитых странах равна примерно 80 годам) составляют сегодня «критическую демографическую массу», благодаря чему генеративность превращается в одну из основных движущих сил современного общества. Эта «критическая масса», составленная преимущественно из людей поколения *baby boom*, или бумеров, реформирует моральные основы общества. И компании не могут оставаться в стороне от данного процесса. На деловую жизнь все большее влияние оказывает фактор генеративности, но в более широком значении этого термина, чем подразумевал Эриксон. В бизнесе для этого употребляется схожий термин – *устойчивость* (*sustainability*). Международная Брутландская комиссия определяет устойчивость как «удовлетворение потребностей современного поколения без ущерба для будущих поколений»[10]. Недавнее решение Уоррена Баффета перечислить 31 миллиард долларов в благотворительный фонд Билла и Мелинды Гейтс есть яркий пример того, как чувство генеративности может повлиять на мировоззрение и поведение человека.

Возникновение чувства генеративности означает первый шаг человека к тому, что американский психолог Абрахам Маслоу назвал самоактуализацией (*self-actualization*), которая, в свою очередь, есть вершина психологической зрелости[11]. По мнению Маслоу, самоактуализация представляет собой заключительный этап человеческого развития. Первая половина человеческой жизни уходит на поиски своего *социального* «я», а затем поиски смещаются в сторону *истинного* «я». Несмотря на то что полной самоактуализации добиваются очень немногие, в большинстве своем люди все же начинают двигаться по пути *бытия* , а не обладания. На рис. 2.1 перечислены некоторые ключевые характеристики самоактуализации.

Мы уверены, что повышенные требования к корпоративной социальной ответственности отражают растущее влияние генеративности на современное общество, и этот процесс носит глобальный характер. Некоторые европейские страны уже требуют от своих компаний ежегодных отчетов об уровне своей социальной ответственности. Американские компании делают это по своей инициативе, причем во все возрастающих масштабах. Согласно исследованию *SIRAN* 2005 года, 40% компаний из списка *S&P 500* предоставляют подобные отчеты. Причиной тому они называют «возрастающее количество инвесторов, крупных клиентов и даже сотрудников компаний, требующих подобной информации, а также то, что данная информация помогает в управлении предприятием»[12]. По-видимому, в недалеком будущем все открытые компании будут вынуждены предоставлять такую отчетность либо в законодательном порядке, либо по требованию инвесторов.

Некоторые психологические характеристики самоактуализации

- Объективное восприятие реальности (*более достоверное, менее подверженное идеализации*)*
- Обостренное восприятие самого себя, других людей и природы в целом
- Проникновение в суть проблем (*вынесение себя «за скобки уравнения»; отсутствие стремления быть героем*)
- Свежесть восприятия и богатство эмоциональных реакций
- Идентификация себя с другими людьми
- Демократичность (*искреннее ощущение равенства; чувство справедливости*)
- Повышенная креативность
- Измененная система ценностей (*от себя к другим*)

* Курсивом даны авторские объяснения

Источник: Abraham H. Maslow, *Towards a Psychology of Being* Van Nostrand Keinhold, 1968, p. 26

Рис. 2.1. Некоторые психологические характеристики самоактуализации

Но вопрос корпоративной социальной ответственности часто рассматривается в узких рамках сложившихся традиций. В 1970 году нобелевский лауреат в области экономики Мильтон Фридман заявил на страницах *New York Times Magazine*: «У бизнеса есть только один вид социальной ответственности – использование всех своих ресурсов для получения законной прибыли»[13]. Для многих бизнесменов это заявление по-прежнему остается главным руководством к действию. Однако недавнее исследование *McKinsey* обнаружило, что четыре из пяти руководителей корпораций рассматривают свои цели как нечто большее, нежели простое исполнение обязательств перед акционерами. Только один руководитель из шести согласен с мнением Фридмана. Даже бывший глава *General Electric* харизматичный Джек Уэлч, всегда защищавший прежде всего интересы акционеров, сегодня изменил свою позицию: «В наше время компании уже не могут процветать в одиночестве, позволяя местным общинам загнивать и приходить в упадок»[14].

Как говорится, одна ласточка не делает весны, но заявление Джека Уэлча можно считать предвестником крупнейших перемен в идеологии капитализма со времен Адама Смита и его знаменитой книги *The Wealth of Nations*. Капитализм начинает приобретать человеческое лицо, причем в таких масштабах, которые и не снились столетие назад. Бывший выпускник Гарвардской школы бизнеса Ира Джексон утверждает, что мы вступаем в «совершенно новую эпоху капитализма», которую он называет «капитализмом с совестью»[15]. Пол Хокен, основатель компании *Smith & Hawken*, выпускающей садовое оборудование, полагает, что современная парадигма смещается в сторону естественного капитализма. Это означает, что во главу угла ставятся вопросы охраны окружающей среды и естественные потребности людей, а не противоестественные потребности корпораций (узкое стремление к максимизации прибылей).

Социолог Дэниел Пинк в своей книге *A Whole New Mind* описывает перемены в мировоззрении компаний, указывающие на то, что современный капитализм приобретает новое человеческое лицо. Он полагает, что рост и процветание бизнеса все меньше зависят от холодного и аналитического левого полушария, а все больше определяются работой эмоционального правого полушария[16].

Середина жизни для человека – это время подняться над материальным миром в поисках более глубокого смысла жизни, чем простое накопительство. Дэниел Пинк в своей статье для *Yahoo! Trend Desk* замечает: «Освобожденные материальным достатком, но не удовлетворенные им, американцы постепенно переходят от приобретения вещей к поискам смысла жизни. Как писал нобе-

левский лауреат в области экономики Роберт Уильям Фогель, всеобщее благосостояние сделало возможным расширить поиски самоактуализации – теперь эта проблема волнует почти все население Америки, а не только его незначительную часть, как это было прежде»[17].

Стремление людей среднего возраста к самореализации (или, используя термин Маслоу, к самоактуализации) не является чем-то новым в человеческой истории. В ведической литературе древней Индии, уходящей корнями в глубину тысячелетий, читаем о том, что в жизни каждого человека наступает период, когда он должен порвать свои связи с миром, для того чтобы подняться на более высокий уровень бытия. Для этого ему необходимо избавиться от своего эго. Это позволит ему лучше сконцентрироваться на окружающем мире – на других людях, семье, природе. Но ценности, присущие людям среднего возраста, практически не менялись в течение тысячелетий. Изменилось другое: пропорциональная численность таких людей. Теперь люди старшего возраста образуют большинство, формирующее культуру общества. Впервые в истории цели и поведение людей стали в значительной мере определяться стремлением к самоактуализации.

Это растущее влияние самоактуализации на культуру переформирует и стиль ведения бизнеса. Действительно, можно сказать, что мы входим в начальную стадию самоактуализации капитализма. Все больше компаний избавляются от своего корпоративного эго и концентрируются на других людях – на всех участниках бизнеса от клиентов и сотрудников до поставщиков, акционеров и общества в целом.

Джефф Иммельт, сменивший Джека Уэлча на посту генерального директора *General Electric*, символизирует собой новую корпоративную эпоху, когда компании одновременно «делают деньги» и «творят добро», причем одно не мешает другому. В конце 2004 года Джефф собрал 200 высших руководителей компании и заявил им, что для того чтобы оставаться лидером, *General Electric* необходимы четыре вещи. Три из них вполне очевидны и предсказуемы – это четкая исполнительская дисциплина, непрерывный рост и кадровая политика, направленная на привлечение выдающихся личностей. Но в самом начале списка он поставил «добродетель и достоинство». Это означало качественный сдвиг корпоративного мышления. В мире бизнеса все очень внимательно прислушиваются к тому, что говорит *General Electric*. Джефф Иммельт выразил свою мысль кратко: «В наше время, для того чтобы стать великой компанией, необходимо быть прежде всего хорошей компанией». Далее он пишет:

«Люди приходят работать в General Electric, потому что стремятся к чему-то большему, чем к тому, что они имеют в обычной жизни. Люди хотят упорно работать, продвигаться по службе, получать фондовые опционы. Но они также хотят работать на неординарную компанию, которая вершит великие дела... Руководителями компанией должны стать настоящие лидеры. Наша эпоха принадлежит людям, которые уверены в себе, но сконцентрированы на потребностях других людей... Мир изменился. Сегодня уже никто не восхищается крупными корпорациями. Люди утратили уважение к ним. Пропасть между богатыми и бедными глубока как никогда. Сегодня мы должны сделать все возможное, чтобы превратить нашу компанию в «достойного гражданина общества». И это не благое пожелание – это императив современного бизнеса»[18].

Акционеры против остальных участников бизнеса

Как мы уже говорили в главе 1, профессор университета Вирджиния Эдвард Фриман был тем человеком, который впервые сформулировал идею бизнес-модели *SRM* (*stakeholder relationship management* – менеджмент взаимоотношений с участниками бизнеса). В своей основополагающей работе *Strategic Management: A Stakeholder Approach* он высказал мысль о том, что акционеры только выигрывают в ситуации, когда интересы всех участников бизнеса соблюдаются в равной мере. К участникам бизнеса Фриман относит «любого человека или группу лиц, на которых влияет или может повлиять достижение целей, поставленных компанией». Он отвергает идею Мильтона Фридмана о привилегированном положении акционеров, предпочитая рассматривать их как одно из звеньев в цепочке взаимозависимых участников бизнеса.

Ключевая ценность ФНЛ, выделяющая их среди множества других компаний, – это служение всем участникам без исключения, причем ни один из участников не пользуется никакими привилегиями. Это и есть главный фактор, позволяющий таким компаниям превосходить большинство, если не всех своих конкурентов. Наиболее яркое подтверждение этому можно получить, если сравнить ФНЛ с великими компаниями из знаменитого бестселлера Джима Коллинза *Good to Great*. За последние десять лет ФНЛ принесли своим акционерам существенно больший доход, чем так называемые великие компании (подробнее об этом см. в главе 6).

Коллинз утверждает, что не существует какой-то единой истинной ценности, которая характеризовала бы великую компанию. Возможно, что когда-то дело обстояло именно так, но сегодня ситуация изменилась. Коллинз пишет: «Компания вовсе не обязана любить своих клиентов (*Sony* не любит), не обязана уважать в них личность (*Disney* не уважает), может не заботиться о качестве (*Wal-Mart* не заботится) и не обязана нести социальную ответственность (*Ford* не несет), для того чтобы оставаться великой»[19]. Он написал это в 2001 году. На момент создания этой книги все перечисленные компании перестали оправдывать ожидания своих инвесторов.

Нести любовь выгодно. 13 фирм, несущих любовь, из нашей книги, которые являются открытыми компаниями на протяжении как минимум последних десяти лет, значительно превзошли 11 великих компаний из *Good to Great*. И мы не сомневаемся, что в ближайшие годы выражения «нести любовь» и «приносить успех» станут синонимами в мире бизнеса.

По нашему глубокому убеждению, противопоставление акционеров всем другим участникам бизнеса носит искусственный характер. Если судить по результатам деятельности компаний, о которых мы рассказываем в нашей книге, можно ясно увидеть, что лучший способ удовлетворить потребности акционеров в долгосрочной перспективе – это использовать бизнес-модель *SRM*. Рассмотрим это на примере компании *Costco*, которая напрямую конкурирует с компанией *Sam's Club*, подразделением *Wal-Mart*. *Sam's Club* пользуется всеми преимуществами, которые предоставляет ей материнская компания *Wal-Mart*, в число которых входят огромные покупательские ресурсы, отработанная система снабжения и многое другое. И что же в итоге? В среднем *Costco* платит своим сотрудникам на 65% больше, чем *Wal-Mart*, и на 40% больше, чем *Sam's Club*. *Несмотря на столь высокие расходы, Costco значительно превосходит своих конкурентов по всем финансовым показателям.* Например, доход на одного сотрудника у *Costco* существенно выше, чем у *Sam's Club*. Разгадка этого парадокса состоит в том, что общие административные расходы *Costco* сведены к минимуму (9,8% от объема продаж), а текучесть кадров составляет всего лишь 6% за первый год (по сравнению с 21% у *Sam's Club* и с 50% у *Wal-Mart*). Высокооплачиваемые и (как мы полагаем) удовлетворенные работники *Costco* гораздо более мотивированы и продуктивны (обычный кассир получает в данной компании в среднем 40 тысяч долларов в год). Более того, эти лояльные и преданные работники являют собой благодатную почву для зарождения новых идей, касающихся дальнейшего повышения продуктивности.

Есть множество рецептов приготовления одного и того же блюда, как и множество способов зарабатывать деньги. Подобно другим ФНЛ *Costco* разработала бизнес-модель, позволяющую ей платить достойную зарплату своим сотрудникам, приносить солидную прибыль своим инвесторам, а также полностью удовлетворять своих клиентов и поставщиков. Кроме того, компанию с распростертыми объятиями принимает любая местная община, на территории которой *Costco* собирается открыть очередной магазин.

SRM – это прежде всего бизнес-модель, и ее нельзя рассматривать как некий моральный кодекс, изолированный от реального бизнеса. Но этого не осознают аналитики, воспринимающие мир через колонки цифр. Им непонятна ценность такой бизнес-модели. Они все еще пытаются обнаружить некий секрет, лежащий в основе успеха ФНЛ. Не сумев его выявить, они обрушиваются на эти компании с критикой, используя в качестве аргументов закоснелые догмы Уолл-стрит. Конечно, на Уолл-стрит много аналитиков, полагающих путь *Wal-Mart* единственно верным. С их точки зрения основатель и генеральный директор компании *Costco* Джим Синегал есть не кто иной, как преступник, грабящий своих инвесторов и набивающий карманы недостойных сотрудников. Вот что говорит по этому поводу Билл Дрегер из *Deutsche Bank Securities*: «С точки зрения инвесторов *Costco* чересчур много платит своим сотрудникам. Открытая акционерная компания должна думать в первую очередь об акционерах. *Costco* же ведет себя так, как если бы это была не акционерная, а частная компания»[20].

Но здесь Дрегер заблуждается. Открытые акционерные компании, управляемые в стиле частного бизнеса, часто являются самым удачным вариантом инвестирования. Железная рука Герба Келлера, облаченная в бархатную перчатку, управляет *Southwest Airlines*, как будто это частная компания. И никаких жалоб со стороны акционеров не поступает. Более того, после событий 11 сентября *Southwest Airlines* осталась единственной из Большой восьмерки авиакомпаний, которая по-прежнему приносила прибыль своим инвесторам.

Вот как Джим Синегал объясняет свою «непомерную щедрость» по отношению к сотрудникам компании:

> *«Достойная оплата сотрудников – это не просто благое дело, но и очень эффективная бизнес-стратегия. В итоге все затраты возмещаются многократно*[21]*. Держать сотрудников «в черном теле» неразумно – экономя в малом, вы проигрываете в большом. Работники недовольны и всегда готовы перейти на другую, более выгодную работу. Менеджеры*

заняты в основном поиском и обучением новых кадров, вместо того чтобы заниматься непосредственным руководством. Мы предпочитаем, чтобы все наши сотрудники занимались делом, не заботясь ни о чем другом. Главное, проявляйте заботу о своем деле, а фондовая стоимость ваших акций позаботится о себе сама»[22].

Мы пишем это в середине 2006 года, и за предыдущие два года стоимость акций *Costco* выросла на 40%. За тот же период акции *Wal-Mart* упали на 10%. Интересно, как Билл Дрегер из *Deutsche Bank Securities* это прокомментирует? Он по-прежнему будет утверждать, что *Costco* обкрадывает своих акционеров за счет непомерных выплат сотрудникам?

Проблема в том, что многие аналитики не способны взглянуть дальше собственного носа, за пределы традиционных бизнес-моделей. Но даже в пределах этих моделей они рассматривают все сквозь призму столбиков цифр. Им следует вспомнить изречение великого Эйнштейна:

«Когда мы начинаем применять математические законы в реальной жизни, они теряют свою определенность. И чем большую определенность они приобретают, тем сильнее отрываются от реальности»[23].

Аналитики разработали многочисленные критерии, по которым оценивается деятельность компаний. Если расходы в какой-либо категории превышают нормативные (в случае *Costco* это расходы на заработную плату), аналитики сразу же это замечают. Но они не видят преимуществ, получаемых в другой колонке цифр. Высокие зарплаты в *Costco* компенсируются низкими расходами, связанными с наймом и обучением персонала. Высокооплачиваемые работники лучше строят отношения с клиентами, благодаря чему повышается лояльность клиентов и возрастает доход в расчете на одного работника. В отличие от *Costco* компания *Wal-Mart* только за один 2004 год приняла на работу 620 тысяч новых сотрудников вместо ушедших. Если бы *Wal-Mart* следовала модели *Costco*, она сэкономила бы огромные средства. Ее «ежедневно низкие цены» были бы еще ниже!

Один из самых больших секретов успеха ФНЛ – это умение привлечь на свою сторону все заинтересованные группы участников. Например, производители высококачественных товаров, такие как *Titleist* или *Cuisinart*, поначалу вообще не хотели работать с крупными магазинами, поскольку считали, что подобные магазины имеют слишком дешевый имидж. Сегодня эти компании пред-

почитают продавать свои товары в магазинах *Costco*, через которые идет непрерывный поток богатых покупателей. Лучшие специалисты стремятся работать в ФНЛ. Например, список высококлассных водителей, желающих работать в *UPS*, настолько велик, что кандидатам приходится ждать своей очереди от четырех до двенадцати лет*. Фирма *Patagonia* получает ежегодно 100 тысяч резюме на 100 открывающихся вакансий. ФНЛ почти не тратят деньги на дорогостоящую рекламу. Клиенты приходят туда без рекламных призывов в духе Мэдисон-авеню. Иногда главная проблема ФНЛ заключается не в том, чтобы привлечь клиента, а в том, чтобы удовлетворить всех многочисленных клиентов. Так происходит, например, в компании *Harley-Davidson*. Все регионы стремятся заполучить ФНЛ на свою территорию. Семейная компания бакалейных магазинов *Wegmans* получает каждый месяц сотни писем с просьбами открыть магазин в том или ином районе.

Очевидный интерес, проявляемый к модели *SRM* со стороны таких гигантов, как *General Electric* и *Wal-Mart*, позволяет сказать: «Лед тронулся!». Люди все больше желают быть уверенными в компаниях, в которые они инвестируют средства, у которых покупают товары и в которых работают. Это, в свою очередь, заставляет компании обратить свой взор в сторону модели *SRM*. И мы рассматриваем данную тенденцию не как преходящую моду, а как явный признак моральной революции в деловом мире Америки.

Ирония здесь заключается в том, что бездумная погоня за прибылью оборачивается в итоге потерей прибыли. Если интересы акционеров ставятся превыше всего, в долгосрочной перспективе в убытке окажутся именно акционеры. Примеры фирм, о которых мы рассказываем в нашей книге, показывают, что соблюдение интересов всех участников бизнеса в интересах прежде всего самих акционеров. Конечно, здесь мы не имеем в виду биржевых спекулянтов, играющих на краткосрочных колебаниях курса. В *экономической экосистеме SRM* имеют значение только участники, создающие долговременную ценность на длительную перспективу.

---

* *UPS* (*United Parcel Service*) – частная служба доставки посылок. Владеет собственным воздушным и автомобильным транспортом. Услуги компании дороже, но качественнее услуг государственной почты. Основные виды посылок – экспресс-конверт (*UPS Express Envelope*) и экспресс-посылка (*UPS Express Pak*). Осуществляет доставку посылок во все города США и более 180 стран мира. Входит в список *Fortune 500* и является наиболее доходной из транспортных компаний США, включая авиакомпании. Штаб-квартира в г. Гринвич, шт. Коннектикут. – *Примеч. пер.*

Менеджмент на основе эмоционального интеллекта

Большинство средних и крупных компаний стремится создать высоко рациональное рабочее окружение, совершенно не заботясь об эмоциональной стороне бизнеса. Но эмоции всегда присутствуют – как на рабочем месте, так и в любой другой сфере человеческой деятельности[24]. В XXI веке мы уже не можем рассматривать бизнес-организации как сугубо рациональные машины.

С тех пор как в 1983 году Ховард Гарднер опубликовал свою знаковую работу *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*, в обществе возник жгучий интерес к проблеме различных типов интеллекта. Вопрос ставился так: какой тип интеллекта следует использовать для успешного решения той или иной проблемы? В 1990 году Питер Саловэй и Джон Майер опубликовали статью под названием *Emotional Intelligence* («Эмоциональный интеллект»). Они определили эмоциональный интеллект как «способность человека понимать и различать собственные чувства и чувства других людей, а также умение использовать эту информацию для управления своим мышлением и поведением»[25]. Эта и другие классические работы были популяризированы и стали доступны широкой публике благодаря Дэниелу Гоулману, бывшему репортеру *New York Times*. В 1995 году его книга *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* стала национальным бестселлером. В 1998 году за ней последовала книга *Working with Emotional Intelligence*[26].

Гоулман определяет эмоциональный интеллект (*EI*) как «способность распознавать собственные чувства и чувства других людей, с тем чтобы находить личную мотивацию, а также управлять своими эмоциями в процессе взаимоотношений с другими людьми». Эмоциональный интеллект включает в себя самоанализ, саморегулирование (самообладание и управление своими эмоциями), социальную компетентность (эмпатию) и социальные навыки (управление взаимоотношениями)[27]. Гоулман полагает, что основной составляющей эмоционального интеллекта является способность к самоанализу, которая практически никогда не учитывалась в сфере бизнеса[28]. Гоулман и другие исследователи ясно доказали, что существует неразрывная связь между умением управлять собственными эмоциями и умением управлять эмоциями других людей.

Эмоциональный интеллект жизненно важен для долговременного успешного менеджмента и для бизнеса в целом. Неслучайно

все ФНЛ, описанные в нашей книге, обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта. Он присущ не только высшему руководству этих фирм, – он пронизывает всю организационную структуру, проявляясь в том, как сотрудники относятся друг к другу, как они строят взаимоотношения с клиентами, партнерами по бизнесу и обществом в целом.

Исследователи обнаружили, что эмоциональный интеллект дает компаниям непосредственное конкурентное преимущество, поскольку является именно тем компонентом, который необходим для внедрения положительных и долгосрочных стратегических перемен[29]. Эмоциональный интеллект сегодня рассматривается не только как индивидуальная характеристика, но и как черта, присущая целой организации или группе людей. С этой «системной» точки зрения каждый человек вносит свой вклад в общий эмоциональный интеллект организации. Кроме того, общий эмоциональный интеллект есть «динамическая сумма функций, структуры и энергии организационной системы». В свою очередь, высокий уровень эмоционального интеллекта организации оказывает сильное влияние на всех ее членов, заставляя их проявлять сходные черты поведения[30].

Важность использования эмоционального интеллекта, или эмоциональной культуры, в рабочем окружении становится очевидной, если задуматься о последствиях его отсутствия. Это падение морали, возникновение конфликтов, высокий уровень стресса и многие другие факторы, оказывающие негативное влияние на продуктивность работы. В таком рабочем окружении неизбежны судебные иски со стороны сотрудников, которые полагают, что их «унижают и эксплуатируют»[31].

В своей книге *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, вышедшей в 2002 году, Гоулман рассказывает о результатах исследования, изучавшего 3871 пример взаимоотношений между руководителем и его непосредственными подчиненными. Исследование показало, что стиль руководства оказывает огромное влияние на эмоциональную атмосферу внутри коллектива, и через нее – на финансовые результаты деятельности. «Эмоциональная атмосфера внутри коллектива во многом определяет конечный результат. От нее зависит, насколько человек отдается работе и насколько ему небезразличны общие результаты деятельности. В результате нашего исследования мы установили, что стиль руководства на 70% определяет общий эмоциональный климат в коллективе, который, в свою очередь, на 20–30% определяет эффективность всего бизнеса»[32].

Воля к осуществлению перемен

Без сомнения, многие сочтут идею социальной трансформации капитализма абсурдной. Более того, многим эта идея кажется возрождением марксизма в новом обличье. Подобные критики не способны подняться выше взглядов Фридмана, утверждавшего, что единственное предназначение бизнеса – это приносить прибыль своим владельцам. Но подобная точка зрения все больше подвергается сомнению. Капитализм превращается в инструмент для достижения более широких целей, чем простое получение прибыли, и этот процесс уже невозможно остановить. Компании, которые сопротивляются данной тенденции, подвергают себя серьезному риску в длительной перспективе. Все участники бизнеса сегодня требуют, чтобы в основе менеджмента находилась прежде всего социальная компетентность. Потребители закрывают свои кошельки для компаний, не отвечающих данному требованию. Лучшие работники уходят в другие места. Поставщики обращают свой взор на другие компании, которые учитывают их интересы. Местные общины не желают иметь на своей территории компании, ставящие интересы акционеров превыше всего. Наконец, от них отворачиваются финансовые рынки.

Мы утверждаем, что открытые акционерные компании должны отказаться от идеи корпоративной изолированности, если они хотят выжить и процветать в новом мире. Но перемены никогда не бывают легкими. Человеческая инерция всегда стремится сохранить статус кво. Старая идея о том, что кризис есть мощнейший стимул перемен, не является столь уж бесспорной, как это было принято считать. Алан Дойчман в своей статье, опубликованной в 2005 году в журнале *Fast Company*, подробно проанализировал эту идею, а также еще четыре весьма распространенных идеи о том, что именно мотивирует людей на свершение перемен[33]. С любезного разрешения *Fast Company* мы также рассмотрим эти пять глубоко укоренившихся мифов.

В статье утверждается, что 90% пациентов, перенесших операцию коронарного шунтирования, с течением времени возвращаются к своим вредным привычкам. Так почему же компания, перенесшая кризис, должна вести себя по-другому? В конце концов, корпоративное поведение есть аналог поведения людей, стоящих во главе компании, точно так же, как поведение марионетки есть аналог движения рук манипулятора.

Сегодня большинство компаний все еще руководствуется старыми правилами игры, оставаясь пленниками устаревших мен-

тальных моделей. Джордж Лакофф, специалист в области когнитологии, утверждает, что наше поведение определяется «ментальными структурами, которые формируют наше мировоззрение»[34]. Ментальные модели служат своего рода опорами, поддерживающими стабильность нашей жизни. Но, с другой стороны, эти модели заставляют нас принимать лишь то, что совпадает с нашей точкой зрения, и отвергать все, что нам чуждо.

Таким образом, *убеждение есть следствие необходимости.*

Сколько раз вы представляли своей жене/мужу, другу, коллеге (кому угодно) некий достоверный факт, который тем не менее отвергался ими сразу же? У людей даже не возникало мысли проверить достоверность этого факта, поскольку он изначально противоречил их убеждениям. И люди, и компании верят в то, во что считают необходимым верить.

Нам следует сохранять свою ментальную модель, или мировоззрение, поскольку нам нужно поддерживать ментальное равновесие. Поэтому мы сортируем и просеиваем всю поступающую информацию, с тем чтобы сохранить целостность нашего мировоззрения. Вот почему субъективный защитный механизм, охраняющий нашу систему убеждений, часто оказывается сильнее, чем объективная потребность в осуществлении перемен.

Джордж Лакофф объясняет это так:

> *«Неврология утверждает нам, что любая долговременная концепция, структурирующая наше мышление, имеет свое материальное воплощение в синапсах головного мозга. Концепцию невозможно изменить лишь потому, что кто-то сообщил нам некий новый факт. Этот факт должен, прежде всего, соответствовать уже сложившейся синаптической структуре, иначе он просто отвергается нашим мозгом. Мы его не слышим, не воспринимаем либо считаем заведомой мистификацией и думаем: какую цель преследует человек, сообщивший нам этот факт? Затем мы навешиваем на информацию определенный ярлык: ложь, глупость, заблуждение и т. д.»*[35].

Вот почему, утверждает Лакофф, и консерваторы, и либералы считают, что противоположная сторона заведомо не права во всех своих начинаниях. Каждый из них воспринимает мир в рамках собственной ментальной модели.

Кстати, термин «мировоззрение» часто используется как синоним веры или убеждения. Это не совсем верно. Словарь *American Heritage Dictionary* определяет мировоззрение как «общую пер-

спективу, с вершины которой человек воспринимает и осмысливает окружающий мир»[36]. Мировоззрение человека – это когнитивная линза, через которую он видит и оценивает все, что поступает в его мозг извне. Мировоззрение эволюционирует по мере накопления опыта и по мере изменения обстоятельств либо не эволюционирует, если у человека отсутствует воля к осуществлению перемен.

Первый миф, касающийся изменений. *Страх – мощнейший стимул перемен. Но чаще всего страх является стимулом не перемен, а отрицания.* Анализируя причины низкой ожидаемой продолжительности жизни крупных компаний, Роберт Сендж в своей книге *The Fifth Discipline* пишет: «В большинстве случаев период, предшествующий краху компании, изобилует многочисленными признаками того, что компания находится в беде и необходимо принимать срочные меры по исправлению положения»[37]. Согласно знаменитому исследованию, проведенному *Royal Dutch Shell*, подавляющее большинство компаний не доживает до своего сорокалетия[38]. Привычки, складывающиеся десятилетиями, вызывают мощное сопротивление любым структурным переменам, когда новые условия делают невозможным традиционный стиль ведения бизнеса.

Второй миф. *Убедительные и объективные факты стимулируют людей к тому, чтобы они изменили свое поведение.* Если бы это было правдой, среди американцев не было бы столько курильщиков и людей с избыточным весом.

Правда в том, что факты оказывают гораздо меньшее влияние на наше поведение, чем это принято считать. Стефан Левандовски, психолог из университета Западной Австралии, провел исследование, выявившее любопытное явление. Если в новостях сообщается некий факт, соответствующий представлениям человека о реальности, то этот человек продолжает верить в его истинность, даже если впоследствии публикуется опровержение этого факта. В качестве примера Левандовски привел отношение американцев, немцев и австралийцев к тому, как освещались события, происходившие в начале иракской войны. В частности, в средствах массовой информации прошло сообщение о том, что в городе Басра вспыхнуло массовое восстание против режима правящей партии Баас. Затем это сообщение было опровергнуто. Тем не менее американцы в отличие от немцев и австралийцев в большинстве своем продолжали верить первоначальному сообщению. Просто такая информация вполне укладывалась в изначальное убеждение американцев в том, что война в Ираке – дело правое. И отказаться от этого убеждения им было очень сложно.

Левандовски объясняет: «Люди постоянно создают определенные ментальные модели. К тому времени когда они получают опровержение исходной информации, она уже встраивается в ментальную модель в качестве составной части, поэтому восприятие опровержения означало бы разрушение уже сложившейся ментальной модели». Таким образом, «люди продолжают полагаться на исходную информацию даже в том случае, когда им предоставляется ее убедительное опровержение»[39].

Третий миф. *Медленные перемены эффективнее резких.* Дин Орниш, основатель института медицинской профилактики в городе Саусалито, штат Калифорния, утверждает, что идея более высокой эффективности поэтапных преобразований не выдерживает никакой критики. Он поясняет, что радикальные перемены хороши прежде всего тем, что укрепляют в человеке решимость к их дальнейшему осуществлению, – образно говоря, человек «сжигает за собой мосты»[40]. То же самое относится и к стратегии поэтапных преобразований внутри организации. Любая структурная трансформация должна осуществляться быстро и решительно, без колебаний и проволочек.

Четвертый миф. *По достижении определенного возраста люди утрачивают способность к переменам.* Принято считать, что чем старше мы становимся, тем труднее нам менять свои привычки. Однако Мэрион Даймонд, занимающаяся исследованиями головного мозга, утверждает обратное: наш мозг обладает мощными резервами нейронной пластичности, что позволяет ему легко перестраиваться практически в любом возрасте. Проблема не в том, могут ли люди (или компании) изменить свои многолетние привычки, а в том, есть ли у них достаточная воля к осуществлению необходимых перемен.

Осуществление преобразований может стать большой проблемой для компаний с глубоко укоренившейся бюрократической структурой, складывавшейся десятилетиями. Особенно это касается тех компаний, где уже нет лидеров, стоявших у руля в начальный период. Три-четыре десятилетия – это достаточный срок для того, чтобы превратиться в корпоративного динозавра, неспособного адаптироваться к новым условиям. Исследование *Royal Dutch Shell*, о котором мы упоминали ранее, обнаружило, что за период с 1970 по 1983 год из списка *Fortune 500* исчезла треть входивших туда фирм. Из 500 фирм, входивших в этот список в 1955 году, к 1995 году «в живых» осталась только 71 компания[41]. С тех пор количество погибших компаний еще больше увеличилось. И это число будет только расти по мере вступления в новую эпоху, которая перечеркнет все традиционные методы ведения бизнеса.

Измениться, чтобы стать ФНЛ

Знаменитое изречение Эйнштейна гласит: «Проблема не может быть решена в рамках того сознания, в котором она возникла»[42]. Сознание, лежавшее в основе бизнес-предпринимательства на протяжении двух столетий, опиралось на классическую идею о том, что в человеческих делах разум превалирует над эмоциями. Подобная точка зрения сводила всех участников бизнеса (и акционеров в том числе) к роли бестелесных статистических единиц.

Опыт ФНЛ убедительно свидетельствует о том, что данная точка зрения неверна. При решении вопросов аналитического бизнес-планирования необходимо в равной мере учитывать как аналитическое левое, так и эмоциональное правое полушарие мозга. Недавние исследования еще раз доказали приоритет эмоций над разумом в том, что касается человеческого поведения. Как мы уже говорили ранее, в подавляющем большинстве случаев наиболее успешным руководителем становится не тот, кто обладает высоким умственным интеллектом, а тот, кто имеет наивысший уровень эмоционального интеллекта. В своей книге *Working with Emotional Intelligence* Дэниел Гоулман приводит данные исследования более 500 организаций. Результаты исследования показывают, что если лидеру присущи уверенность в себе, самоконтроль, честность и открытость, то эти же качества передаются и подчиненным, что делает их более успешными и как следствие делает успешной компанию[43].

Любовь, с которой ФНЛ относятся ко всем участникам бизнеса, имеет особую ценность, которая не может быть измерена методами классической теории экономики и управления. Как можно измерить ценность взаимной любви между компанией и участниками ее бизнеса? И как измерить влияние любви на финансовые результаты деятельности? Здесь можно вспомнить, что некоторые почти неуловимые и нематериальные вещи все же находят свою оценку в долларовом выражении, например ценность бренда. Так почему же не попробовать сделать то же самое с частичкой души, которую фирма дарит всем участникам бизнеса? Это значит, что понятие «душа» должно занять свое место в экономической теории и теории менеджмента.

Классический капитализм бездушен по своей природе. То же самое относится и к традиционной теории менеджмента. Это бездушие уходит своими корнями в классическую научную методологию, впервые сформулированную Декартом 400 лет назад. Картезианский подход к научному исследованию никак не пред-

полагает учитывать при поиске истины такой неопределенный предмет, как эмоции. Эмоции рассматриваются как антитеза разуму. Этими принципами и руководствовались создатели основ экономической теории капитализма. В числе создателей этой теории был и Адам Смит, утверждавший, что рыночные отношения формируются *невидимой рукой*, которой движут *разумные* решения людей, действующих в собственных интересах. Невидимая рука не подразумевает наличие души.

Сама мысль о том, что в отношениях между компанией и участниками ее бизнеса должна присутствовать любовь, у многих вызывает отторжение. Но чтобы получить убедительные доказательства того, что такое нематериальный предмет, как любовь, имеет вполне конкретные материальные последствия, нужно обратиться к современной неврологии[44]. Лояльность в любых своих проявлениях есть следствие того, *что человек ощущает*, а не того, *что он думает*. Доказательством этому утверждению являются последние исследования, изучавшие реакцию мозга на различные наименования брендов. Человеку давали прослушать ряд слов, среди которых были и наименования брендов. Было установлено, что когда человек слышал знакомое название бренда, его правое эмоциональное полушарие давало резкий всплеск активности. Это была эмоциональная реакция, связанная с брендом[45]. Наряду с этими исследованиями можно упомянуть открытие, сделанное неврологом Антонио Дамасио. Он утверждает, что субъективная ценность всех вещей, явлений и событий определяется не разумом человека, а его эмоциональным восприятием[46]. Поэтому мы еще раз хотим сформулировать центральную идею нашей книги:

> ***Отношения любви между компанией и всеми участниками ее бизнеса есть главный источник конкурентного преимущества в условиях современного капитализма.***

Предполагая разумный менеджмент необходимым условием, мы утверждаем, что компания А превзойдет в длительной перспективе компанию В, если участники бизнеса относятся к компании А с большей любовью, чем к компании В. Более того, мы утверждаем, что компания А будет получать большую прибыль, чем компания В. Потребители будут платить более высокую цену за товары компании А, поскольку любят как саму компанию, так и ее товары. Примером тому является фирма *Patagonia*, выпускающая туристическое оборудование. Ее цены в среднем на 20% выше, чем у конкурентов, а коэффициент валовой прибыли (выраженное в

процентах отношение валовой прибыли к выручке от продаж) приближается к 50%[47].

Антонио Дамасио, работающий в институте мозга и творческих способностей университета Южной Калифорнии, более 35 лет изучал взаимосвязь разума и эмоций. Среди его пациентов были люди, напоминавшие мистера Спока из сериала *Star Trek* («Звездный путь»). Это были люди с высоким уровнем интеллекта, но начисто лишенные эмоций. Создавая супермыслителя с другой планеты, сценаристы *Star Trek* опирались на картезианскую идею о том, что эмоции – враг истины. Но исследования Дамасио говорят о том, что мистер Спок рано или поздно потерпел бы сокрушительное поражение. Подобно пациентам самого Дамасио он не смог бы определить, что же в действительности отвечает его собственным интересам. Ему не удалось бы выстроить отношения с капитаном Кирком и другими членами команды. Чистый разум на это не способен. Как говорит невролог Ричард Рестак, «лишенный чувства личной причастности и не властный над собственной умственной деятельностью, человек с поражениями лобной доли головного мозга (отвечающей за эмоции) обитает в роботизированном мире»[48].

Исследования Дамасио установили, что если в процессе принятия решений участвуют и разум, и эмоции, то эмоции обычно одерживают верх[49]. Им принадлежит последнее слово, осознает это человек или нет. Эмоции – это висцеральный, или внутренний, импульс, который побуждает нас к тому или иному поступку, часто на уровне бессознательного. То, что одному человеку кажется бесспорной истиной, другому представляется абсурдом, причем оба они приводят весомые аргументы в пользу своей точки зрения. С подобным явлением мы постоянно сталкиваемся и в науке, и в зале суда, и в нашей повседневной жизни. Как же мы определяем, чья «безупречная логика» является более «логичной»? Очень просто: при помощи чувств. Нас убеждают не аргументы, а внутреннее *чувство* правоты.

Разум – это компьютер, встроенный в левое полушарие человеческого мозга. Но этот компьютер работает *под влиянием* эмоций вопреки картезианскому утверждению о том, что разум есть высший судья, а эмоции – враг истины. Французский математик Блез Паскаль, современник Декарта, это понимал, когда утверждал, что «доводы сердца недоступны голосу рассудка».

Эмоции нельзя рассматривать как некую эфемерную субстанцию нашего сознания. Они имеют конкретную физиологическую основу. Эмоции – это критерий значимости тех или иных физиологических процессов, происходящих в организме. Они сопрово-

ждаются выбросом адреналина, повышением частоты сердцебиений, изменением кожной электропроводимости, потоотделением и многими другими физиологическими явлениями. Чем более значимым для нас является событие, тем сильнее наш эмоциональный отклик. Без этого отклика мы не смогли бы оценить значимость события. Мы были бы не способны испытывать чувство привязанности. Из нашей жизни исчезла бы любовь, как у несчастных пациентов Дамасио.

Бренд или компания, которым не удалось вызвать положительный эмоциональный отклик у потребителя, не смогут добиться потребительской лояльности. То же самое относится и к сотрудникам компании. Многие менеджеры полагают, что их связь с компанией основана главным образом на количественных показателях типа заработной платы. Но это не совсем так. Эта связь больше зависит от качественных оценок, производимых правым полушарием мозга. Для человека гораздо важнее признание его заслуг и достойная оценка работы. Конечно, высокая зарплата и щедрые фондовые опционы способны удержать работника, но отсутствие признания и уважения будет означать отсутствие глубоких внутренних связей между работником и компанией. Такой работник никогда не будет выкладываться полностью, ассоциируя личные интересы с интересами компании.

Вопросы лояльности клиентов, сотрудников и акционеров компаний начали привлекать особое внимание после выхода в 1996 году книги Фредерика Рейхельда *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasing Values*[50]. К сожалению, даже Рейхельд ничего не сказал о роли эмоций в формировании лояльности со стороны участников бизнеса. Представьте себе, что в вашей гостиной стоит огромный слон, но его никто упорно не хочет замечать. То же самое происходит и с эмоциями. Это громадный и совершенно очевидный фактор, которого упорно не хотят замечать бизнес-аналитики, корпоративное руководство, ученые-экономисты и аналитики с Уолл-стрит. Дэниел Гоулман многое сделал для того, чтобы бизнес-сообщество все же обратило внимание на этого слона.

Возвращаясь к изречению Эйнштейна о решении проблемы в рамках старого сознания, можно сказать, что новое сознание, порождающее новый капитализм, уже зародилось. В этом новом сознании любая реальность носит глубоко личный характер, и она пронизана эмоциями. Объективизм современной науки оказался палкой о двух концах. Эпоха трансцендентности будет эпохой субъективизма, являющегося основой лояльности и любви со стороны участников бизнеса.

Примечания

[1] Joseph Blast, Douglas Kruse, Aaron Bernstein, *The Company of Owners: Th e Truth About Stock Options*, Basic Books, 2003.

[2] Claudia H. Deutsch, "New Surveys Show That Big Business Has a P.R. Problen n," *New York Times*, December 9, 2005.

[3] Deutsch, там же.

[4] Deutsch, там же.

[5] J. Walker Smith, Craig Wood, Ann Churrman, *Coming to Concurrence: Addi ressable Attitudes and the new Model for Marketing Productivity*, Racom Communi cations, 2004

[6] John L. Perry, "What Matters Most,"
http://www.newsmax.com/archives/articles/2003/6/18/155248.shtml, Jun. 18 , 2003.

[7] Rick Warren, *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For*. Zor ndervan Publishing, 2002.

[8] Mark Benicff, Karen Southwick, *Compassionate Capitalism: How Corporation Ca n Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*, Career Press, 2004.

[9] Erich Fromm, *To Have or To Be?*, Bantam Books, 1981.

[10] Брутландская комиссия состоит из представителей 22 стран и названа по имени своего председателя, норвежца Гро Харланда Брутланда. Комиссия ввела термин «устойчивость» и дала его определение в своем отчете *Our Common Future*. От чет был представлен Генеральной ассамблее ООН в 1987 г.

[11] Вопреки распространенному мнению, термин «самоактуализация» не прина длежит Маслоу, как не принадлежит ему и теория самоактуализации. И тер мин, и концепция самоактуализации взяты им из знаменитой работы Курта Голдстей йна *The Organism* (1934 г.). Во время первой мировой войны Голдстейн занимался ле чением солдат, получивших мозговые травмы, и в процессе этой работы сформул ировал идеи самоактуализации. Он заметил, что у молодых солдат, получивших ра нение в голову, часто развивалось мировоззрение, характерное для людей пожилого в озраста (60 лет и старше). Согласно Голдстейну, мозговые травмы стимулировали процесс самоактуализации.

[12] http://www.siran.org/pdfs/csrreportingpr.pdf.

[13] Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit s," *New York Magazine*, September 13, 1970.

[14] R. Gopalakrishnan, "The Business of Give and Take", April 20, 2005,
http://www.tata.com/tata_sons/articles/20010907_r_gopalkrishnan_1.htm.

[15] Joel Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free e Press, New York, 2004, p. 31.

[16] Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Con ceptual Age*, Riverhead Books division of Penguin, New York, 2005.

[17] Daniel H. Pink, "Will Search for Meaning Be Big Business?" October 17, 2005.
http://finance.yahoo.com/columnist/article/trenddesk/1228.

[18] Mark Gunter, "Money an Morals at GE," *Fortune*, November 1, 2004.

[19] Jim Collins, *Good to Great*, HarperCollins, New York, 2001, pg. 195.

[20] Ann Zimmerman, "Costco's Dilemma: Be Kind to Its Workers, or Wall Street? ?" *Wall Street Journal*, March 26, 2004.

[21] Stanley Holmes and Wendy Zellner, "The Costco Way," *Business Week*, April 12, 2004, pp. 76-77.

[22] Michelle Conlin, "At Costco, Good Jobs and Good Wages," *Business Week Online*, May 31, 2004.

[23] Цитата из J. R. Newman, *The World of Mathematics*, Simon & Schuster, 1956.

[24] L. Melita Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony P. Ammeter, M. Ronald Buckley (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes," *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 11, Issue 1, pp. 21-40.

[25] Peter Salovey and John D. Mayer (1990), "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, Volume 9, Issue 3, pp. 185-211; Daniel J. Svyantek and M. Afzalur Rahim (2002), "Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings From Empirical Studies," *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 10, Issue 4, pp. 299-301.

[26] Howard Gardner (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*, Basic Books; Daniel Goleman (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam; Daniel Goleman (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam.

[27] Cliona Diggins (2004), "Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance," *Human Resource Management International Digest*, Volume 12, Issue 1, p. 33.

[28] Stephen Bernhut (2002), "Primal Leadership, with Daniel Goleman," *Ivey Business Journal*, May/June, Volume 66, Issue 5, pp. 14-15.

[29] Ranjit Voola, Jamie Carlson, Andrew West (2004), "Emotional Intelligence and Competitive Advantage: Examining the Relationship from a Resource-Based View," *Strategic Change*, Mar/Apr, Volume 13, Issue 2, pp. 83-93.

[30] Susan P. Gantt and Yvonne M. Agazarian (2004), "Systems-Centered Emotional Intelligence: Beyond Individual Systems to Organizational Systems," *Organizational Analysis*, Volume 12, Issue 2, pp. 147-169.

[31] Mike Bagshaw (2000), "Emotional Intelligence – Training People to Be Affective so They Can Be Effective," *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Issue 2, p. 61.

[32] Stephen Bernhut (2002), "Primal Leadership, with Daniel Goleman," *Ivey Business Journal*, May/June, Volume 66, Issue 5, pp. 14-15.

[33] Alan Deutschman, "Change or Die," *Fast Company*, May 2005, p. 52.

[34] Там же, стр. 59.

[35] Там же.

[36] *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Houghton Mifflin Company, 2000. Исправленное и дополненное издание 2003 г.

[37] Peter Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, 1990, p. 17.

[38] Там же.

[39] Sharon Begley, "People Believe a 'Fact' That Fits Their Views Even if It's Clearly False," *Wall Street Journal*, February 4, 2005, p. B-1.

[40] Alan Deutschman, "Making Change," *Fast Company*, May 2005, p. 52.

[41] William L. Shanklin, "Offensive Strategies for Defense Companies – Surviving Defense Spending Cutbacks," *Business Horizons*, July-August, 1995.

[42] Это изречение в той или иной вариации обычно приписывают Эйнштейну. Однако нам не удалось выяснить источник цитирования. Тем не менее это не имеет никакого значения, поскольку в самой фразе заключена глубочайшая мудрость.

[43] Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1998.

[44] Книга Дэвида Вольфа *Serving the Ageless Market* (McGraw-Hill, 1990) впервые указала на связь неврологии с маркетингом. За 17 лет, прошедших с момента ее публикации,

наука о мозге превратилась в важнейшего игрока на поле маркетинговой деятельности. Сочетание неврологии и маркетинга получило название «невромаркетинг». Сегодня почти каждый глобальный потребительский бренд рассматривает клиентов через призму неврологии. Особое внимание маркетологи уделяют человеческим эмоциям.

[15] Possidonia F. D. Gontijo, Janice Rayman, Shi Zhang, Eran Zaidel, *Brain and Language*, Vol. 82, Issue 3, September 2002, pp. 327-343.

[16] Грань между разумом и эмоциями стирается в когнитологии – науке, изучающей умственные способности человека, такие как способность делать выводы, планировать, решать проблемы, мыслить абстрактными категориями, обучаться, воспринимать идеи и языки. Отсутствие эмоциональных способностей, заложенных в кортикальных отделах головного мозга, очень влияет на мыслительные процессы. Разум позволяет нам переводить сенсорные ощущения в абстрактные категории, которые обрабатываются в процессе мышления. Тем не менее существуют убедительные доказательства того, что результаты этой обработки рассматривает «жюри», состоящее из наших эмоций. Поэтому итоги размышлений будут встроены в наше мировоззрение и систему убеждений лишь в том случае, если на это «дадут добро» наши эмоции.

[47] Forest Reinhardt, Ramon Casadesus-Masanell, Debbie Freier, *Patagonia*, Harvard Business School Case 703035.

[48] Richard Restak, *The Modular Brain*, Charles Scribner & Sons, 1994, p. 106.

[49] Antonio R. Damasio, *Descartes' Error*, Grosset/Putnam, New York, 1994.

[50] Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasing Values*, Harvard Business School Press, 1996.

3

Междуцарствие хаоса

Валентин, персонаж пьесы Тома Стоппарда «Аркадия», впервые произнес фразу «В будущем нас ждет совершенный хаос» перед зрителями Лондонского национального театра. Это было в апреле 1993 года, а через какие-то десять лет предсказанное им будущее стало реальностью в мире бизнеса. Глобальный бренд *Coca-Cola*, икона современного бизнеса, погрузился в этот хаос с головой. Теперь компанию пытается возродить Невилл Издел, сменивший в мае 2004 года Дуга Дафта. Дафт в 2000 году пришел на смену Дугу Ивестору, занявшему пост генерального директора в 1997 году после смерти легендарного Роберто Гоицетта. С его смертью закончилась целая эпоха, в течение которой *Coca-Cola* была самым узнаваемым брендом в мире. Сразу же после вступления в должность генерального директора Издел заявил, что собирается «в течение десяти лет удвоить продажи *Coca-Cola*, восстановив популярность бренда посредством рекламной стратегии, направленной на молодое поколение»[1]. Похоже, он не знал, что численность молодых людей в Соединенных Штатах растет черепашьими темпами, а в других развитых странах неуклонно снижается. Люди, которым за тридцать, употребляют гораздо меньше прохладительных напитков, чем молодежь, поэтому стратегия Издела уже не работала в развитых странах с общей численностью населения около миллиарда человек. Сегодня рост продаж прохладительных напитков всецело зависит от потребителей из развивающихся стран.

В хаос погрузилась и пивная промышленность. Здесь опять же сыграли свою роль демографические процессы. Основной контингент потребителей пива – это молодые люди в возрасте 20–27 лет. Но в этой возрастной категории рост населения практически прекратился. В 2004 году пива было продано на 25,6 миллиарда долларов, что составило 53,2% от общего объема продаж алкогольных напитков. По сравнению с 1999 годом продажи упали на 56%. В то же время доля крепких спиртных напитков в общем объеме продаж увеличилась за эти пять лет с 28,2 до 31,3%[2]. Продажи крепких спиртных напитков и вина возросли, поскольку люди средних лет переходят в основном на эти напитки. (Интересно, что пиво, изготовляемое вручную в малых объемах, составляет исключение, возможно, потому что у людей после сорока лет вкусы становятся более изысканными. С 2003 по 2004 год продажи такого пива выросли на 9%, и эта отрасль алкогольной индустрии стала наиболее быстрорастущей в Соединенных Штатах, согласно данным Ассоциации американских пивоваров.)

Все вышесказанное относится и к автомобильной промышленности. Теперь вопрос заключается в том, постигнет ли автомобильную промышленность участь сталеплавильной, текстильной и электронной промышленности, где сегодня доминируют в основном зарубежные фирмы. Похоже, что *Toyota* скоро потеснит с первого места компанию *General Motors*, которая с 1927 года оставалась бессменным лидером американской автоиндустрии. Ситуация в *General Motors* стала критической в 2005 году, когда акции компании упали до уровня мусорных облигаций. Столь же бесславные времена переживает и компания *Ford*. Обе компании получили тяжелое наследство в виде медицинских и пенсионных обязательств перед ушедшими сотрудниками. Многие аналитики полагают эти обязательства непосильными. На их долю приходится 1600 долларов от стоимости каждого автомобиля, проданного *General Motors*. Прочие выплаты доводят эту сумму до 2000 долларов на каждый автомобиль. Только для того чтобы сводить концы с концами, *General Motors* должна держать 25% рынка автомобильных продаж. А эта доля в 2004 году уже упала до критической отметки в 25,6%[3].

Полный хаос царит и в сетевом телевещании. Численность аудитории также упала до критического уровня. Да, руководители телекорпораций все еще пытаются делать хорошую мину при плохой игре. Но летом 2004 года количество подписчиков кабельного вещания впервые превысило количество зрителей сетевого вещания. Несмотря на это, президент *NBC Universal Television* Джефф Цукер предсказывает невиданный переворот в области сетевого те-

левидения[4]. А председатель *CBS* Лес Мунвес заявляет: «Аудитория сетевого телевещания будет неуклонно расширяться. Нас ждет великая эпоха»[5]. Но подобные заявления не более чем пустые слова, особенно если принять во внимание глубину проблем, с которыми столкнулась сетевая телеиндустрия.

Сюда же можно добавить радиовещание, которое пало жертвой спутникового радио, подкастинга[1] и Интернета. Руководители отрасли не сумели адаптировать ее к новым условиям.

Телекоммуникационная индустрия пребывает в хаосе еще со времен краха интернет-компаний, имевшего место в начале столетия. Здесь мы наблюдаем типичный случай пресыщения, когда огромный поток инвестиций привел к созданию избыточных мощностей. Сегодня телефонные системы Интернета предлагают почти бесплатную связь, и близок тот день, когда наземные телефонные линии станут таким же анахронизмом, как и линии связи коллективного пользования.

Хаос коснулся и газетного бизнеса. Начиная с середины 1980-х годов объем выпуска печатных изданий падал со скоростью от 0,5 до 1% в год. За шесть месяцев, с октября 2004 по март 2005 года, этот объем упал на 1,9%. Аналитик в области газетной индустрии Джон Мортон говорит: «Я не вижу причин, чтобы ситуация начала меняться в лучшую сторону»[6].

Мы могли бы привести еще сотни примеров хаоса практически во всех индустриях – от родовспоможения до похоронного бизнеса. Уровень рождаемости в развитых странах снизился до исторического минимума (единственное исключение – США), поэтому весьма доходная индустрия родовспоможения приходит в упадок, а традиционное погребение уступает место более дешевой кремации. Но даже перечисленных нами примеров достаточно, чтобы прийти к очевидному выводу: компании сегодня переживают глубочайший кризис со времен начала индустриальной революции.

Выход из хаоса: естественный капитализм

Западный ум привык к силовому решению проблем. Остановить. Задавить. Уничтожить. Порядок *должен* быть восстановлен любой ценой. Но скажите, как вы собираетесь остановить ветер?

Повсюду компании сталкиваются с проблемами нового мира, в котором они уже не имеют прежней рыночной власти. Интернет и другие информационные технологии современности передали эту власть в руки широких масс, лишив компании контроля над ума-

ми и кошельками своих клиентов. Правила маркетинга и менеджмента изменились, что привело к возникновению новых организационных форм.

Более двух столетий бизнес работал по законам ньютонианской науки, которая отражала неуемное стремление человека познать законы природы и поставить их себе на службу. Точно так же наука управления относилась к законам рынка. Но стратегия завоевания и покорения дала неожиданный сбой. Председатель правления и генеральный директор компании *Procter & Gamble* А. Дж. Лефли признал это, заявив: «Мы должны пересмотреть наше отношение к потребителю. Нам нужна новая модель. У нас ее пока нет. *Но ее также нет ни у кого другого*» [7].

Но здесь Лефли заблуждается. Новая модель маркетинга уже существует. Ее вполне успешно используют компании, которых мы называем фирмами, несущими любовь. Например, компании *Starbucks* и *Google* стали мировыми брендами практически без всякой рекламы. Компания *New Balance* тратит на маркетинг значительно меньше средств, чем другие производители спортивной обуви. Бостонская компания *Jordan's Furniture* продает на одном квадратном метре торговых площадей в пять раз больше товаров, чем в среднем по отрасли, а тратит на маркетинг в три раза меньше, чем другие продавцы мебели.

Структура ФНЛ во многом отражает гибкую структуру природных экосистем. ФНЛ отказались от иерархических трафаретов, основанных на принципах ньютонианской науки. Эти принципы тотального контроля столетиями довлели над организационной теорией. Но сегодня организационная теория начинает использовать другие принципы, а именно – законы *сложных адаптирующихся систем*. Это самоорганизующиеся системы, которые постоянно трансформируются в ответ на изменения окружающей среды. Пьер Омидьяр, основатель *eBay*, утверждает, что его компания являет собой именно такую систему[8].Хороший пример самоорганизующейся системы – муравьиная колония. Подобным образом ведет себя практически любая экосистема. Еще пример – Интернет. Им никто не управляет, но он тем не менее успешно работает.

Все большее количество компаний положительно воспринимает идею самоорганизации. Это не значит, что они отказываются от исполнительного руководства и лидерства. Просто стиль высшего руководства в таких компаниях перестает быть чисто директивным и становится скорее вдохновляющим. Директивная составляющая остается в низших управленческих эшелонах – там, где «колесо встречается с дорогой». Но и на этих уровнях руковод-

ство часто носит групповой, а не личный характер. Примером подобной структуры является завод по выпуску реактивных двигателей компании *General Electric* в городе Дархэм, штат Северная Каролина. Завод не имеет директора как такового. Рядовые сотрудники управляют всем – от совершенствования процессов производства до составления рабочих графиков[9]. К счастью для нас, обычных авиапассажиров, процент брака там гораздо ниже, чем в среднем по отрасли. Менеджер, которой никогда не держал в руках гаечного ключа, не может быть допущен к управлению производственным процессом.

Кевин Келли, основатель и исполнительный редактор *Wired*, в своей колоритно написанной книге *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World* предрекал, что на смену жесткой корпоративной иерархии придут самоорганизующиеся системы. Это произойдет потому, что современные информационные технологии переплавляют нашу культуру в сторону большей свободы и самоорганизации[10]. Быть неконтролируемым по Келли это значит быть свободным от контроля. Организационные ограничения мешают человеку быть самим собой и не дают ему возможности в полной мере использовать свой личный потенциал. Освобождение от корпоративного контроля – это не вседозволенность, но, прежде всего, освобождение от цепей, сковывающих творческие процессы.

Пьер Омидьяр, основатель *eBay*, и генеральный директор компании Мэг Уитмен утверждают, что основной вклад в развитие компании вносят ее клиенты, но отнюдь не руководство. Выполняя функции катализатора, гида и наблюдателя, руководство компании позволяет покупателям и продавцам организовываться самостоятельно, и это формирует неповторимый облик *eBay*. Менеджеры *eBay* ничего не имеют против, когда их компанию называют «поездом, которым сумела бы управлять даже обезьяна» [11].

Подобно умелому рулевому, ведущему корабль сквозь бури и штормы, руководители ФНЛ управляют своими организациями так, чтобы максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника. Они отвергают традиционную командно-административную модель ведения бизнеса. Они не прячутся от реальной жизни в президентских апартаментах и кафетериях для высшего руководства. Верховный управляющий (если таковой существует) открыт для всех сотрудников, вплоть до экспедиторов компании. Сотрудники всех уровней обладают широкими полномочиями расходовать деньги так, чтобы клиенты остались совершенно удовлетворенными. Например, в компании *Southwest Airlines* со-

трудник может предложить пострадавшему пассажиру даже бесплатный билет. В магазинах *LL Bean* покупателю могут обменять вещь, купленную в другом магазине. Лидеры ФНЛ понимают, что на высокую степень доверия сотрудники отвечают высокой степенью ответственности и стремлением к совершенству. В подобных компаниях производительность труда обычно гораздо выше, чем там, где сотрудники связаны по рукам и ногам командно-административными методами управления.

В природных экологических системах существует равновесие между всеми элементами системы. Без этого равновесия система теряет устойчивость и не может поддерживать свои элементы. Происходит распад системы.

Подобно стабильным экосистемам ФНЛ не выделяют кого-либо из участников, но стремятся обеспечить процветание всей системы. Если система больна, под угрозой оказываются все – никто не может выжить в одиночку. Осуществляя корпоративный вариант самоактуализации, ФНЛ не зацикливаются на корпоративных интересах либо на интересах отдельных групп участников. Вместо этого они учитывают интересы всех участников, то есть заботятся о здоровье экосистемы как таковой. Компания *Whole Foods* проявляет эту заботу через целостный подход ко всем участникам своего бизнеса (см. врезку на следующей странице).

Пол Хокен, основатель компании *Smith & Hawken*, выпускающей садовое оборудование, является соавтором книги *Natural Capitalism* (Little, Brown & Company, 1999). Несколькими годами раньше он написал книгу *The Ecology of Commerce*. Его работу *Natural Capitalism* («Естественный капитализм») можно назвать манифестом эпохальных перемен в структуре современного капитализма. Книга призывает компании направить усилия на то, чтобы сделать наш мир лучше. Естественный капитализм, по мнению Хокена, – это единственный способ «направить талант и энергию бизнеса на решение самых острых экологических и социальных проблем»[12].Согласитесь, что подобная точка зрения разительно отличается от взглядов Мильтона Фридмана.

Питер Сендж, автор *The Fifth Discipline*, утверждает: «Если книга Адама Смита *The Wealth of Nations* являлась библией времен первой промышленной революции, то *Natural Capitalism* вполне может оказаться библией следующей революции»[13]. Мы не знаем, сбудутся ли эти предсказания, но ясно одно: *Natural Capitalism* – это лишь очередное свидетельство того, что бизнес все больше берет на себя решение проблем, которые традиционно считались прерогативой государства.

Компания *Whole Foods*: целостный подход ко всем участникам бизнеса (из веб-сайта *Whole Foods*)

«Наша цель состоит в том, чтобы удовлетворить всех участников бизнеса и всегда придерживаться высоких стандартов деятельности. Руководство компании чувствует особую ответственность перед всеми группами участников и стремится к тому, чтобы соблюсти баланс их интересов, желаний и потребностей. Для этого необходимо, чтобы все они принимали активное участие в деятельности компании, свободно общаясь друг с другом. Мы должны внимательно выслушивать все предложения и тщательно обдумывать все действия, работая максимально честно и открыто. Любые возникающие конфликты должны разрешаться к взаимному удовлетворению сторон. Создание единого коллектива участников является основой долговременного успеха нашей компании».

Хокен и его соавторы пишут: «Мы считаем, что мир стоит на пороге фундаментальных перемен в сфере бизнеса. Компании, отвергающие концепцию естественного капитализма, подвергают себя значительному риску». Лидерами на новом пути являются такие компании, как *BMW*, *Patagonia* и *Starbucks*. Компания *BMW* показывает пример корпоративной устойчивости и жизнеспособности, умея подняться над чисто корпоративными интересами и вкладывая средства в решение социальных проблем (например в программу борьбы с детской преступностью). *Patagonia* добровольно взяла на себя выплату налога «в пользу всей Земли», отдавая на эти цели 1% от объема продаж либо 10% от суммы дохода в зависимости от того, какая из сумм окажется выше. Политика закупки кофейных зерен компании *Starbucks* построена так, чтобы оказывать поддержку малым фермерским хозяйствам.

Средства массовой информации по-прежнему изобилуют сообщениями о скупости и алчности высших корпоративных руководителей. Но в мире происходят и более важные события, чем поимка нескольких нечистых на руку дельцов. Например, весной 2005 года компания *General Electric* объявила о своем намерении стать «гражданином мира» через новую программу *экофантазии*. Но это историческое событие не получило должного освещения в средствах массовой информации.

Председатель и *CEO* компании Джефф Иммельт пообещал, что к 2012 году *General Electric* снизит выбросы парниковых газов

на 1%. Казалось бы, цифра не слишком впечатляющая. Но следует учесть простой факт: если *General Electric* будет работать по-старому, то выброс парниковых газов увеличится к тому времени на 40%.

Дэвид Игнатиус, публицист газеты *Washington Post*, назвал Иммельта «символом руководителей нового типа, чувствующих свою ответственность перед всеми участниками бизнеса и озабоченных глобальными проблемами сохранения окружающей среды». Он описывает инициативу экофантазии как «самый драматичный пример зеленой революции, которая постепенно трансформирует весь мировой бизнес»[14].

В то время как правительство США отказывается присоединиться к Киотскому протоколу, направленному на борьбу с глобальным потеплением, *General Electric* проявляет инициативу, которую можно назвать присоединением к протоколу в частном порядке.

Проанализировав изменения, произошедшие в сознании высших корпоративных руководителей, Игнатиус приходит к выводу, что вопросы охраны окружающей среды и социальные вопросы все чаще становятся прерогативой частных лиц. Он пишет:

> *«Возникают неформальные объединения влиятельных неправительственных организаций, гигантских корпораций и государственных учреждений, которые берут на себя работу по решению социальных проблем. Эти объединения разрабатывают новые правила, которые постепенно становятся всеобщими стандартами».*

В качестве примера можно привести так называемые *Equator Principle* («Принципы экватора»)[2]. Это соглашение между кредитными учреждениями, обязывающее кредиторов проводить экологическую оценку заемщика прежде, чем выдать ему кредит. К данному соглашению присоединились почти все крупнейшие финансовые организации мира.

Делать деньги и творить добро одновременно – это девиз естественного капитализма, или, если хотите, *нового капитализма*. Защитники традиционного капитализма могут счесть данную тенденцию очередным модным увлечением, инспирированным пустоголовыми доброхотами. Тем не менее когда вторая крупнейшая в мире компания (после *Exxon-Mobile*) начинает заниматься проблемами, находящимися традиционно в ведении государства, это заставляет о многом задуматься. Общественное благополучие все больше зависит от бизнеса. Джефф Иммельт это прекрасно понимает, поэтому и берет на себя новую роль, пытаясь найти для своей компании достойное место в обществе.

Коммуникационные проблемы в эпоху хаоса

Печатный станок Гутенберга положил начало демократизации информационного потока. Но на протяжении пяти с половиной столетий этот информационный поток находился под контролем его создателей. Государство во многом решало, что стоит, а чего не стоит знать простым гражданам. То же самое относится и к церкви. Процесс цензуры активно осуществляли корпорации, проводившие политику тотального контроля коммуникаций. Может быть, они следовали совету, высказанному две с половиной тысячи лет назад Еврипидом в трагедии «Орест»: «Больше дела, меньше слов»? Но Интернет разрушил информационную гегемонию правительств, корпораций и прочих общественных институтов. Информационная власть сегодня перешла к широким массам. Этот факт изменил правила коммуникации между компаниями и их участниками. Особенно изменились отношения с клиентами.

Вместо того чтобы произносить монологи, корпорации вынуждены вести диалог с клиентом. Люди также общаются между собой, активно обсуждая деятельность компаний, у которых они покупают товары, на которые работают и в которые инвестируют средства. Это заставляет компании действовать с большей прозрачностью. Но здесь нет никаких проблем для компаний, которым нечего скрывать. Примером тому служит деятельность ФНЛ. Открытость способствует большему доверию со стороны клиентов, сотрудников и прочих заинтересованных сторон. Более того, открытость является мощным мотивационным стимулом для сотрудников компании.

Будучи частной компанией, *New Balance*, тем не менее предоставляет сотрудникам всю производственную и финансовую информацию. Сотрудники компании имеют полную картину происходящего – от объемов выпускаемой продукции до конкурентных проблем, с которыми сталкивается *New Balance*. Поэтому каждый рабочий прекрасно знает, что от него требуется и каким стандартам должна отвечать его деятельность. Прибавив к этому вдохновляющий стиль руководства, мы получим высокую производительность труда вместе с высоким качеством продукции. Джим Дэвис, глава компании *New Balance*, убежден, что информационная открытость есть одна из главных причин, по которым производительность труда на американских заводах компании в десять раз выше, чем на зарубежных заводах, работающих по контрактам с *New Balance*. Подробнее мы расскажем об этом в главе 4.

Частная компания *The Container Store* также делится со своими сотрудниками финансовой информацией. Благодаря этому сотрудники чувствуют тесную связь с руководством и разделяют общие цели компании. Помимо всего прочего, это является знаком высокого доверия со стороны руководства, поскольку в большинстве компаний подобная информация относится к разряду особо секретной.

Информационная открытость может к тому же снизить уязвимость компании перед лицом внешних угроз. Компания *Johnson & Johnson* осознала это после того, как в 1982 году кто-то подсыпал цианид в упаковки с препаратом тайленол. Все началось с загадочной смерти двенадцатилетней Мэри Келлерман в городе Элк Гроув Виллдж, штат Иллинойс. В течение нескольких дней умерли еще шесть человек, в том числе трое из одной семьи. Вскоре обнаружилось, что причиной их смерти был препарат тайленол. Средства массовой информации превратили это событие в кошмар национального масштаба. Тайленол был с позором низвергнут в мусорный ящик истории. Специалист в области рекламы Джерри Делла Фемина объявил: «Если найдется менеджер по рекламе, способный найти выход из создавшегося положения, я хочу предложить ему работу – превращать воду в вино. Я уверен, что у него получится»[15].

Джеймс Бурк, генеральный директор компании *Johnson & Johnson*, был, по-видимому, согласен с Делла Фемина. Проблема была слишком сложной, чтобы иметь рекламное решение. Поэтому Бурк сделал ставку на прозрачность. От средств массовой информации ничего не скрывалось. Они имели свободный доступ на все внутренние совещания, посвященные выходу из кризиса. На этих совещаниях присутствовал и Майк Уоллес со своей программой *60 Minutes*. Встречи и пресс-конференции выходили в эфир в режиме прайм-тайм, и все американцы могли следить за происходящим. Основная ставка делалась на вечернюю программу новостей Уолтера Кронкайта. По опросам общественного мнения он был тем человеком, которому американцы доверяют больше всего. Бурк считал, что объективные и честные передачи Кронкайта помогут компании вернуть утраченное доверие. Остальное – уже история. Бренд был спасен. Вернувшись на полки магазинов в новой герметичной упаковке, тайленол со временем даже увеличил свою долю рынка.

Может показаться, что стратегия Бурка повысила уязвимость *Johnson & Johnson*. Возможно. Тем не менее она значительно снизила риски компании. Риск и уязвимость не обязательно находятся в прямой зависимости. Иногда повышенная уязвимость может уменьшить риски, как это произошло с компанией *Johnson & Johnson*.

В книге *Cluetrain Manifesto* рынок рассматривается как место, где ведутся беседы[16]. Многие полагают, что рынок стал таковым после появления Интернета. Тем не менее Джеймс Бурк решил проблему тайленола через беседы со средствами массовой информации задолго до того, как Интернет стал предметом массового обихода. Просто Интернет позволяет вести беседу (диалог) более свободно. Но еще далеко не все компании сумели постичь основные принципы эффективного диалога. Мы попробуем сформулировать четыре главных принципа.

Принцип 1. Прежде чем предпринять какие-либо действия, установите позитивные взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами (или укрепите эти взаимоотношения).

Пригласив средства массовой информации на свои внутренние совещания, компания *Johnson & Johnson* установила тем самым позитивные взаимоотношения с ними. Это, в свою очередь, предопределило положительное освещение событий в новостях и положительную реакцию рынка.

ФНЛ добиваются высочайшей лояльности со стороны всех участников бизнеса, поскольку проявляют к ним искреннюю любовь. Эта любовь предопределяет общее позитивное отношение к компании. Клиенты тратят больше денег на покупку товаров компании, сотрудники работают более продуктивно, поставщики более отзывчивы, местные общины приветствуют компанию на своей территории, акционеры удовлетворены своими инвестициями.

Принцип 2. Не бойтесь продемонстрировать свою уязвимость.

Это принцип прозрачности. Несомненно, юридические отделы большинства компаний будут яростными противниками данного принципа. Тем не менее он совершенно необходим для того, чтобы диалог с заинтересованными сторонами был более эффективным. Если одна из сторон что-то недоговаривает либо скрывает правду, то же самое будет делать и другая сторона. Стратегия уязвимости помогает создать и сохранить доверительные отношения. Заявления о миссии многих компаний часто декларируют, что построение доверия есть одна из главных целей компании, но мно-

го ли вы знаете компаний, которые не боятся продемонстрировать свою уязвимость?

Лидеры ФНЛ успешно практикуют данный принцип. Компания *Honda* регулярно подставляет своих менеджеров под удар через процедуру *ваягава*, когда для решения какой-либо проблемы временно отменяется «табель о рангах». *Ваягава* позволяет работникам высказывать критические замечания по любой процедуре или решению, принятому высшим руководством. Свои версии *ваягава* имеются у *Commerce Bank, LL Bean, Harley-Davidson* и многих других ФНЛ.

Иногда нежелание компаний продемонстрировать свою уязвимость может повлечь за собой значительные убытки. В 1986 году средства массовой информации заговорили о том, что модель *Audi 5000* имеет существенный недостаток: иногда она самопроизвольно начинает движение. В телепрограмме *60 Minutes* Майк Уоллес рассказал историю несчастной матери, которая придавила своего шестилетнего сына к воротам гаража: ее *Audi 5000* самопроизвольно тронулась с места. Руководство *Audi* переложило всю вину на водителей, не проявив никакого сочувствия к жертвам подобных происшествий.

Что же было дальше? Продажи *Audi* в Соединенных Штатах не просто упали – они буквально рухнули. Вместо 75 тысяч автомобилей в год компании удалось продать лишь 12 тысяч. В случае с тайленолом рынок сомкнул ряды в защиту бренда, что помогло ему выжить и в дальнейшем даже процветать. *Audi* повезло меньше. Ее нежелание продемонстрировать свою уязвимость дорого обошлось компании. Только через 12 лет *Audi* сумела вернуться к уровню продаж, который был у нее до возникновения проблемы самопроизвольного старта. Парадокс данной истории заключается в том, что Национальная администрация безопасности движения на шоссейных дорогах (*NTHSA*) пришла к выводу: во всех подобных происшествиях действительно были виноваты водители[17].

Audi явно нарушила второй принцип бизнес-диалога, впрочем, так же, как и третий.

Принцип 3. Проявляйте сочувствие к участникам своего бизнеса, и они ответят вам взаимностью.

Дэниел Пинк в своей книге *The Whole New Mind* называет эмпатию (сопереживание) одним из шести основных культурных аспектов концептуальной эпохи, которую мы называем эпохой трансцен-

дентности. Клиент всегда желает встретить понимание со стороны продавца. То же самое относится к сотрудникам компании, поставщикам и партнерам по бизнесу. Это желание проистекает из ожиданий, которые люди связывают со своими взаимоотношениями с компанией. Компании, которые не понимают ожиданий своих участников и не проявляют сочувствия к ним, неизбежно потеряют их лояльность.

Некоторые «левосторонние» критики закатывают глаза, услышав термин *«эмпатия»* в контексте деловых отношений. Но даже они не могут отрицать высокую ценность такого фактора, как лояльность. А лояльность – это не что иное, как одно из проявлений любви. Эмпатия порождает любовь. Распространяя чувство эмпатии на клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров, вы уподобляетесь фермеру, рассыпающему удобрения. Взаимоотношения между компанией и заинтересованными сторонами будут расти, расцветать и давать плоды.

Дискуссии о ценности эмпатических связей с клиентами ведутся давно и повсеместно, особенно на тренингах продаж. Но почти ничего не говорится о том, насколько ценно воспитать у клиента чувство эмпатии по отношению к компании. Компания *USSA*, американский страховой гигант, работает с военнослужащими и членами их семей. На ее примере можно увидеть, какую ценность имеет эмпатическая связь компании с клиентами. Понимая, насколько тяжело приходится семьям военнослужащих во время проведения военных операций, компания *USSA* сделала следующее. Во время войны в Персидском заливе компания избавила от выплаты страховых взносов всех, кто находился в Заливе, на все время проведения операции. Тем не менее две с половиной тысячи человек отказались от подобных льгот, мотивируя это тем, что не хотят ставить компанию в трудное финансовое положение.

25 лет назад, когда Джон Макки только основал свою компанию *Whole Foods*, его мечта однажды превратилась в кошмар: первый магазин в городе Остин, штат Техас, был начисто смыт сильнейшим наводнением. Пока Джон размышлял над превратностями судьбы, к нему потянулись бывшие покупатели магазина, предлагая помощь по его восстановлению. Любовь Джона к своим клиентам оказалась взаимной – они спасли его бизнес, который, казалось, рухнул непоправимо.

Нас всех смывает в океан хаоса и сложности – не только в бизнесе, но и в повседневной жизни. Компании должны помочь своим клиентам и сотрудникам найти порядок и простоту. Для этого необходима эпматическая связь между людьми. Это давно поня-

ла компания *Trader Joe's*. Ее магазины невелики (10 тысяч квадратных футов) и предлагают около 2 тысяч наименований товаров. (Средний супермаркет предлагает 30 тысяч наименований.) Но постоянные клиенты *Trader Joe's* вовсе не скучают по огромным залам и изобилию супермаркетов. Магазин *Trader Joe's* является для них глотком свежего воздуха. Компания как бы предлагает своим клиентам отдохнуть от сложности и хаотичности современного мира.

Принцип 4. Вы должны не только выслушивать собеседника, но и реагировать на его слова.

Этот принцип способствует возникновению и поддержанию длительных дружеских отношений. Слова собеседника воспринимаются не просто как информация, но и как руководство к действию. Человек понимает, что его мнение будет не только услышано, но и учтено. Клиенты и сотрудники компании любят, когда им дают возможность высказаться, но еще больше они любят, когда к ним прислушиваются.

Компания *Body Shop* начала свою деятельность без проведения традиционных рыночных исследований. Но Анита Роддик, глава компании, нашла другой способ прислушаться к мнению клиентов. В каждом магазине был установлен специальный ящик, куда клиенты могли опускать свои предложения. Но главное не это. Главное то, что ни одно предложение не оставалось без ответа, адресованного каждому клиенту персонально. Анита Роддик прекрасно усвоила и блестяще использовала четвертый принцип эффективного диалога.

***

Да, сегодня мы являемся свидетелями беспрецедентного переворота в области бизнеса. Мир вокруг нас погружается в хаос и беспорядок. Но прогноз на будущее весьма благоприятен для компаний, чьи лидеры обладают высокой управленческой компетенцией и вдохновляют всех участников бизнеса своим трансцендентным мировоззрением, то есть способностью подняться над традиционными взглядами и мнениями. ФНЛ являются примерами таких компаний.

Примечания

[1] Kate Macarthur, "Coke Commits $400M to Fix It," *Advertising Age*, November 15, 2004.

[2] James B. Arndorfer, "U.S. Beer Business Continues to Decline," *AdAge.com*, http://adage.com/news.ems?newsId=44950, May 5, 2005.

[3] David Welch et al., "WHY GM's Plan Won't Work," *Business Week Online*, http://dailynews.yahoo.com/s/bw/b3932001mz001, April 29, 2005.

[4] Bill Carter, "As Seasons Begins, Network Struggle in Cable's Shadow," *New York Times*, September 19, 2004, Section 1, p. 1.

[5] Там же.

[6] "Newspaper Circulation Worst Since 1996," *Research Brief*, Center for Media Research, May 17, 2005.

[7] ack Neff, "P&G Chief: We Need New Model – Now," *Advertising Age*, November 15, 2004.

[8] Adam Lashinsky, "Meg and the Machine," *Fortune*, September 1, 2003, p. 71.

[9] Charles Fishman, "How Teamwork Took Fight," *Fast Company*, October 1999, p. 188.

[10] Kevin Kelly, *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World*, Addison-Wesley Publishing, 1994, p. 28.

[11] Там же.

[12] Paul Hawken, Amory Lovins, L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism*, Back Bay Books division of Little, Brown & Company, Boston, 1999, Preface, p. ix.

[13] Заметки на обложке книги *Natural Capitalism*.

[14] David Ignatius, "Corporate Green," *Washington Post*, May 11, A17.

[15] Jerry Knight, "Tylenol's Maker Shows How to Respond to Crisis," *Washington Post*, October 11, 1982.

[16] Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, Dave Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business As Usual*, Perseus Books, 2000.

[17] John K. Teahen, Jr., "Ford Should Change Explorer Name," *Automotive News*, July 23, 2001.

4

Люди – это нечто большее, чем просто человеческие ресурсы

Не так давно один из нас присутствовал на вечеринке, куда был приглашен очень известный человек, в прошлом генеральный директор крупной компании. Он был знаменит, во-первых, тем, что его акционеры получали огромные прибыли, а во-вторых, тем, что игнорировал все этические и экологические нормы. Разговор зашел о компании *Wal-Mart*. Этот гигант розничной торговли стал в последнее время объектом жесткой критики. Газеты и журналы обвиняли компанию в том, что она неправильно ведет себя со своими сотрудниками, поставщиками и местной общественностью. Имея в виду идеи, высказанные в нашей книге, я спросил этого человека, считает ли он компанию *Wal-Mart* благом для страны и относит ли ее к разряду великих компаний. Он ответил прямо и недвусмысленно: «*Wal-Mart* – это, без сомнения, великая компания, одна из величайших в Америке».

Слегка озадаченный такой убежденностью, я спросил: «А как же быть с неудовлетворительными условиями работы, зарплатой ниже прожиточного минимума, дорогими и некачественными медицинскими услугами? И что вы скажете о коллективном иске со стороны полутора миллионов сотрудниц, обвиняющих компанию в дискриминации?»

«Никто не заставляет их работать под дулом пистолета», – был ответ. «Это правда, – сказал я, – но у компании есть множество магазинов в маленьких городках, где у людей просто нет выбора. Когда в такой городок приходит *Wal-Mart*, остальные розничные торговцы вынуждены уйти. Поэтому людям не остается ничего другого, кроме как устраиваться на работу в *Wal-Mart* на мизерную зарплату».

Мой собеседник начал раздражаться. «Если они такие несчастные, то почему не объединяются в профсоюз? Лично для меня показателем хорошего менеджмента является отсутствие профсоюза. А работники *Wal-Mart* никогда не выказывали желания его создать».

Здесь я не мог не возразить. «Но хорошо известно, что *Wal-Mart* проводит самую агрессивную антипрофсоюзную политику в стране. У них есть даже «горячая линия» для менеджеров магазинов, по которой те сообщают о любых намеках на разговоры о профсоюзе. Более того, у них есть антипрофсоюзная команда, которая сразу же выезжает в любой магазин, где ведутся подобные разговоры. Через две недели после того, как рубщики мяса в одном из магазинов Алабамы проголосовали за создание профсоюза, *Wal-Mart* ликвидировала отделы рубки мяса во всех своих магазинах. Это что, совпадение? Сотрудники одного из магазинов в Канаде также проголосовали за создание профсоюза. Через пару месяцев магазин был закрыт. Разве это не тактика запугивания, направленная на то, чтобы рабочие боялись даже подумать о профсоюзе? А отсутствие профсоюза вовсе не означает, что сотрудники компании всем довольны».

Здесь у моего собеседника окончательно лопнуло терпение. «Знаете, кто Вы?! – воскликнул он. – Вы самый настоящий проклятый коммунист!» И капитан нашей индустрии гордо удалился. Я же остался стоять, широко разинув рот и изумляясь, как быстро ему удалось меня раскусить.

Радость работы в ФНЛ

Это, конечно, шутка – никакие мы не коммунисты. Но рассказанная история абсолютно правдива. *Wal-Mart* имеет звездный имидж среди руководителей других компаний и отрицательный имидж в глазах широкой публики. По опросам многочисленных руководителей *Wal-Mart* регулярно объявляется «компанией, вызывающей наибольшее восхищение». Журнал *Fortune* дважды – в

2003 и 2004 годах – ставил ее на первое место в списке «наиболее восхитительных компаний». Тем не менее существует большая разница во мнениях между руководителями компаний и другими наблюдателями.

Wal-Mart является крупнейшим в мире частным работодателем. В компании трудятся около полутора миллионов человек. Ее низкие цены позволили покупателям сэкономить миллиарды долларов. Однако растущая волна критики в адрес *Wal-Mart* говорит о том, что за низкие цены на товары обществу приходится платить высокую социальную цену. Компанию обвиняют в том, что она «выжимает до последнего» как сотрудников, так и поставщиков и перекладывает на других социальные расходы, которые традиционно несут крупные компании. Например, многие медицинские расходы берут на себя общественные организации, поскольку *Wal-Mart* стремится нанимать максимальное количество временных работников, с тем чтобы избежать медицинских расходов.

Но есть и другие пути снижения цен, кроме того чтобы выжимать последние соки из рабочих и поставщиков. Далеко за примером ходить не надо – это компания *Costco*, напрямую конкурирующая с *Sam's Club*, дочерней фирмой компании *Wal-Mart*. Еще пример – компания *Trader Joe's*, где новичок получает в среднем 47 тысяч долларов за первый год работы. Тем не менее *Trader Joe's* продает высококачественные продукты по ценам, которые значительно ниже среднерыночных. Или компания *New Balance*, производящая 30% обуви у себя дома, в Соединенных Штатах. Сотрудники компании получают высокую зарплату, а производительность труда у них в десять раз выше, чем у азиатских коллег.

Есть еще одна компания, непосредственно конкурирующая с *Wal-Mart* в области продовольственной торговли. Это компания *Wegmans Food Markets, Inc.*, которую журнал *Fortune* в 2004 году назвал «лучшим местом работы в Соединенных Штатах». Это уникальное явление для компании, работающей в столь непростой отрасли, где маржа обычно минимальна, зарплаты невысоки, а текучесть кадров просто чудовищна.

Философия *Wegmans* заключается в том, что «хорошие люди, работающие совместно ради достижения общей цели, способны выполнить любую задачу». В чрезвычайно конкурентном мире супермаркетов компания дифференцирует себя через особую заботу о клиентах. На ее полках обычно имеется 60 тысяч различных наименований товаров, на 20 тысяч больше, чем в среднем супермаркете. Во многих магазинах есть специальные игровые площадки для детей, где те находятся под присмотром, пока их родите-

ли совершают покупки. Дополняют картину внутренние кафе на 100–200 мест, имеющие широкий выбор блюд[1].

Многие предприятия розничной торговли делают ставку на неквалифицированных работников, которых можно легко уволить. Их зарплата минимальна, а высокая текучесть кадров считается неизбежной и даже приветствуется. Так поступает, в частности, *Wal-Mart*. Как мы уже говорили, компания ежегодно принимает на работу 600 тысяч новых сотрудников взамен уволившихся. Руководители *Wal-Mart* свято верят, что низкие зарплаты являются фундаментом рыночной позиции компании, которая выражается лозунгом «Ежедневно низкие цены. Ежедневно».

Но мы не менее твердо уверены в обратном: *Wal-Mart* может сочетать политику низких цен и высоких прибылей с достойным вознаграждением своих сотрудников. Об этом свидетельствует практика работы ФНЛ. Руководители этих фирм понимают, что высокая оплата труда на самом деле снижает расходы на персонал. И в этом нет никакого парадокса, поскольку высокая заработная плата способствует уменьшению текучести кадров и снижению расходов, связанных с наймом и обучением персонала.

Компания *Wegmans* не одинока в своем убеждении, что забота о сотрудниках выливается в их заботу о клиентах. Но она уникальна (даже среди других ФНЛ) в глубине этого убеждения. Эта семейная компания платит своим сотрудникам гораздо выше среднего. Она также предоставляет доступное медицинское страхование и план *401(k)*, по которому доплачивает к каждым 50 центам взноса, сделанного сотрудником, еще 50 центов. Кроме того, у компании есть собственный пенсионный план с фиксированными взносами*.

В компания *Wegmans* даже работники, занятые неполный день, не чувствуют себя ущемленными. Студенты, подрабатывающие кассирами и упаковщиками, могут получить за четыре года до 6 тысяч

---

* План *401(к)* – договоренность об уплате наличными или отсрочке. Разновидность плана сокращения заработной платы; представляет собой сберегательный план, позволяющий работнику часть зарплаты до уплаты подоходного налога вносить в инвестиционный фонд под управлением работодателя. Сумма и доля заработной платы, которая может вноситься в фонд, ограничиваются; уплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения из данной фирмы, то есть до изъятия средств из фонда; при досрочном изъятии средств начисляются специальные штрафы; название дано по соответствующему разделу Налогового кодекса США.

Пенсионный план с фиксированными взносами – пенсионная программа, при которой заранее зафиксирован размер взносов работника и работодателя в пенсионный фонд, а величина выплат работнику будет зависеть от фактически перечисленной в фонд суммы и доходов, полученных при инвестировании данных средств пенсионным фондом. – *Примеч. пер.*

долларов в качестве студенческих бонусов[2]. За последние 20 лет *Wegmans* выплатила 54 миллиона долларов в качестве подобных бонусов для 17 с половиной тысячи своих сотрудников.

Эта компания, стоимость которой достигает 4 миллиардов долларов, обеспечивает постоянную учебу своих сотрудников. Как говорит Дэнни Вегман, президент компании, «высококвалифицированные сотрудники – это то, чего нет у наших конкурентов, и то, чего наши клиенты не смогут найти в другом месте»[3]. Работники компании повышают квалификацию не только в учебных классах. Например, их могут направить во Францию для стажировки в местных кондитерских магазинах либо отправить в поездку по стране для изучения производства сыра[4].

Карен Шеддерс, вице-президент компании по кадрам, говорит: «Если мы позаботимся о наших сотрудниках, они, в свою очередь, позаботятся о наших клиентах. Если человек не может содержать собственную семью, он будет думать о чем угодно, только не о работе. Но если освободить людей от бытовых забот, они ответят повышением продуктивности. Наши зарплаты и пособия выше, чем у конкурентов. Поэтому и класс наших сотрудников существенно выше, чем у конкурентов». Работник высокого класса обеспечивает высокую продуктивность, что оказывает непосредственное влияние на общую прибыльность компании[5].

Wegmans полностью доверяет своим сотрудникам. Любой сотрудник компании имеет широкие полномочия для того, чтобы клиент покинул магазин полностью удовлетворенным, и на это *не требуется санкции менеджера*. Когда один из клиентов обнаружил, что купленная на День благодарения индейка слишком велика для его печи, ему запекли ее прямо в магазине. Другому клиенту послали на дом шеф-повара одного из ресторанов, с тем чтобы он помог хозяйке приготовить праздничный обед для своих гостей[6].

Опыт *Wegmans* показывает прямую связь между степенью доверия, оказываемого сотрудникам, и степенью их лояльности. Текучесть кадров среди постоянных сотрудников компании составляет 6% в год, и это в отрасли, где данная цифра составляет в среднем 20%, а для сотрудников, занятых неполный рабочий день, превышает 100%.

Руководящие кадры выращиваются исключительно внутри компании. Более половины менеджеров магазинов начинали работу в *Wegmans* совсем молодыми. Открывая новый магазин, компания направляет туда опытных работников из других магазинов, а все новые сотрудники проходят длительный курс обучения.

Например, в 2004 году компания открыла новый магазин в городе Даллес, штат Вирджиния, затратив на обучение новых сотрудников более 5 миллионов долларов.

Прямые затраты *Wegmans* на рабочую силу составляют 15–17% от объема продаж. Это выше, чем средние 12% по отрасли. Поэтому будь *Wegmans* открытой акционерной компанией, она подвергалась бы жестокой критике со стороны бизнес-аналитиков. Еще бы, ведь заработная плата в компании на 25% выше, чем в среднем по отрасли! Но эти аналитики упускают из виду другой момент: в индустрии супермаркетов затраты, связанные с текучестью кадров, на 40% превышают доходы от продаж[7]. Неудивительно, что Роберт Вегман, председатель совета директоров и сын основателя компании Уолтера Вегмана, заявляет: «Я всегда получаю больше, чем отдаю».

Итак, что же получает *Wegmans* в качестве отдачи от высоких зарплат? Гораздо больше, чем полагают аналитики в области продовольственной торговли. Операционная рентабельность компании (отношение операционной прибыли к объему продаж) вдвое выше, чем в среднем по отрасли. Объем продаж на единицу торговой площади на 50% выше среднего.

Подчеркивая важность кадровой политики, Роберт Вегман рассказывает: «Когда я захожу в наш магазин, ко мне подходят покупатели и говорят: «Мистер Вегман, у вас прекрасный магазин, но ваши люди – это что-то необыкновенное»[8]. Попробуйте подсчитать, сколько денег экономит *Wegmans* на одной только рекламе, не говоря уже о прочих маркетинговых расходах. Поэтому мы хотим еще раз подчеркнуть: расходы на персонал нельзя рассматривать изолированно от всего остального. Эти расходы не есть независимая переменная. Они либо ложатся тяжелым грузом, либо дают толчок к получению дополнительной прибыли. А будут ли эти расходы окупаться или нет – зависит от общей культуры компании и от того, как ее руководители воспринимают ценность рабочей силы.

ФНЛ придают работе более высокий смысл

Во все времена люди в основном работали ради денег. Работа часто была изнуряющей, а условия труда – крайне неудовлетворительными. Со временем условия труда улучшались, но сама работа оставалась изматывающей, монотонной и скучной. Частная научно-исследовательская организация *Conference Board* предоставила в феврале 2005 года отчет, в котором говорится, что удовлетворенность людей своей работой неуклонно снижается:

«Сегодня лишь 50% американцев удовлетворены своей работой. В 1995 году эта цифра составляла почти 60%. Но даже среди тех, кто доволен своей работой, лишь 14% удовлетворены полностью. Что касается оценки профессионального обучения, то здесь цифры еще ниже. Только 30% рабочих заявили, что их вполне устраивают программы обучения, принятые в компаниях»[9].

В эпоху трансцендентности люди рассматривают работу как нечто большее, чем просто источник средств к существованию. Кроме денежной компенсации они желают получать компенсацию психологическую. Образовательный уровень населения существенно вырос, а Интернет предоставил людям широкий доступ к информации и богатый выбор возможностей. Люди все больше стремятся иметь работу, которая захватывает человека целиком, которая удовлетворяет социальные потребности и придает жизни более высокий смысл, – короче говоря, работу, дающую психологическое вознаграждение. Отражая культурные преобразования, характерные для эпохи трансцендентности, люди начинают рассматривать работу как призвание, как нечто, отвечающее высшим потребностям. Такую работу предоставляют ФНЛ, а их бизнес-модели дают вдохновляющий пример для всех прочих компаний. Сотрудники ФНЛ видят свое призвание в том, чтобы улучшать жизнь других людей, усовершенствовать наше общество, а также планету, на которой мы проживаем.

Фирма *Patagonia*, специализирующаяся на выпуске туристического снаряжения, имеет собственную программу по защите окружающей среды. В рамках этой программы каждый сотрудник может до двух месяцев в году трудиться в какой-либо экологической организации с сохранением полного оклада по месту основной работы. В компании *Harley-Davidson* около 50 человек заняты тем, что выдают и отслеживают гранты и прочие благотворительные пожертвования компании. Компания *REI* оказывает широкую поддержку местным организациям (в 2005 году было выдано грантов на 2,5 миллиона долларов), причем номинантов на их получение выбирают сами сотрудники. Подобная деятельность *Patagonia*, *REI*, *Harley-Davidson* и прочих компаний есть не только одно из проявлений социальной ответственности. Это составная часть стратегической системы, направленной на то, чтобы снизить затраты, повысить продуктивность и добиться высочайшей лояльности со стороны клиентов и сотрудников компании. Подобная система дает возможность получить устойчивое конкурентное преимущество и высокие акционерные прибыли.

ФНЛ могут быть чрезвычайно избирательными при найме новых сотрудников, поскольку представляют собой прекрасное место работы, предлагая высокую оплату труда и значительные пособия. Одним из лидеров здесь является компания *Progressive Insurance*. Ее расширенная система медицинских пособий охватывает не только сотрудников компании, но и членов их семей, в том числе родителей, детей и внуков. Следствием этого является низкая текучесть кадров. Ограниченное количество вакансий дает компании широкую возможность выбора при найме новых сотрудников – на одно место претендуют обычно 50–100 человек. В этом отношении интересно рассмотреть вопрос: столь широкий выбор является причиной или следствием успешной работы? Если это причина, то компании, не имеющие такого выбора, вряд ли смогут повторить успех ФНЛ. Если же это есть следствие успешной работы, тогда ничто не препятствует компании достичь уровня ФНЛ и даже превзойти его.

Базируясь на своих исследованиях, профессор Чарльз О'Рейли из Стэнфордского университета пришел к выводу, что «обычные люди» вполне могут создать великую компанию и добиться выдающихся результатов. В своей книге *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* он утверждает, что если компания создает культуру, при которой у работника возникает психологическое чувство собственности, он способен добиться высочайших результатов. Человек должен знать, что к его мнению прислушиваются и все решения принимаются с его участием.

Большинство ФНЛ, особенно те, чья продукция предназначена для людей увлеченных, ведущих определенный образ жизни, стараются принимать на работу сотрудников, разделяющих подобные увлечения. Например, фирмы *Patagonia*, *LL Dean* и *REI* охотно принимают на работу энтузиастов активного отдыха. Они лучше понимают клиентов, приобретающих туристское снаряжение, и всегда могут дать им хороший совет. Компании *Trader Joe's*, *Wegmans* и *Whole Foods* набирают в свой штат гурманов. Компания *Google* характеризует свою кадровую политику как агрессивно антидискриминационную в вопросах, касающихся профессионального образования сотрудников. Например, главный операционный инженер компании является нейрохирургом по образованию. Дизайнерская фирма *IDEO* использует широчайший спектр самых разных специалистов от врачей до архитекторов.

Руководящие посты в ФНЛ обычно занимают люди, сделавшие карьеру внутри компании. Это является огромным стимулом для сотрудников, перед которыми всегда открыты блестящие пер-

спективы на будущее. В компаниях *CarMax* и *Trader Joe's* имеются четко определенные карьерные лестницы. Сотрудник *CarMax*, например, может выбрать для себя один из четырех вариантов карьеры: сбыт, снабжение, операционная деятельность либо бизнес-администрирование. Каждый из вариантов содержит несколько карьерных уровней. В компании *Trader Joe's* новый сотрудник обычно получает статус новичка, а затем проходит ступени специалиста, продавца, первого или второго помощника и, наконец, капитана.

Джеймс Деспейн, один из руководителей *Caterpillar*, опубликовал книгу под названием *...And Dignity for All*, в которой подробно описал свою карьеру от уборщика цеха до вице-президента подразделения гусеничных тракторов. Уэйн Циммерман, вице-президент подразделения услуг, тоже начинал свою карьеру уборщиком производственных помещений. Однажды он сказал: «У нас есть поговорка: когда председатель совета директоров уходит в отставку, мы нанимаем очередного уборщика»[10].

Преимущество партнерских отношений между руководством и профсоюзами

Профессор Джеффри Пфеффер из Стэнфордского университета установил, что если между руководством и профсоюзами поддерживаются добрые отношения, то компания, имеющая профсоюз, работает продуктивнее, чем компания, в которой профессиональный союз отсутствует. И наоборот, враждебные отношения между руководством и профсоюзами отрицательно влияют на общую продуктивность работы. Компания, имеющая профсоюз, обычно платит своим сотрудникам более высокую зарплату, что привлекает лучших специалистов и приводит к снижению текучести кадров. Поэтому высокие расходы на зарплату компенсируются низкими расходами, связанными с наймом и обучением персонала. Кроме того, квалифицированные специалисты работают более продуктивно. Когда компания *Kaiser Permanente* отказалась от противостояния с профсоюзами и перешла к политике партнерства, результаты оказались впечатляющими. Значительно повысилась удовлетворенность как сотрудников, так и клиентов компании, а общие расходы уменьшились на 100 миллионов долларов в год[11].

У ФНЛ есть два принципиально различных подхода к профсоюзной деятельности. В некоторых компаниях (*Southwest*,

Harley-Davidson) существуют тесные партнерские взаимоотношения между руководством и профсоюзами, тогда как в других компаниях (*Whole Foods*) условия труда и оплаты настолько благоприятны, что сотрудники просто не изъявляют желания создать профсоюз.

Сотрудники компании *Harley-Davidson* в большинстве своем являются членами профсоюза. Когда в начале 1980-х компания оказалась в сложном положении, к ней на выручку пришел профсоюз. С тех пор между компанией и профессиональным союзом поддерживаются исключительно теплые и доверительные отношения. От этого выигрывают все – и сотрудники, и сама компания. То же самое относится к акционерам *Harley-Davidson*. В то время когда мы пишем эти строки, рыночная капитализация *Harley-Davidson* приблизилась к 15 миллиардам долларов, а ежегодный объем продаж составил 5,7 миллиарда долларов. Сравните, какой контраст: рыночная капитализация *General Motors* также составляет 15 миллиардов долларов, и это при ежегодном объеме продаж на сумму 200 миллиардов долларов. В последние годы чистая прибыль на один автомобиль составляла у *General Motors* в среднем 200 долларов (сегодня эта цифра отрицательна), тогда как *Harley-Davidson* получает 1900 долларов прибыли на один проданный мотоцикл.

В компании *Harley-Davidson* и руководство, и профсоюзы стремятся к единой цели: работать совместно к обоюдной выгоде, соблюдая баланс интересов. Компания никогда не проводила массовых увольнений, а политику аутсорсинга заменила политикой инсорсинга, возвращая домой некоторые операции, ранее переведенные за границу. Профсоюз *Harley-Davidson* известен тем, что сам наказывает недобросовестных рабочих. Руководство и профсоюзы много делают для того, чтобы повысить безопасность труда в компании[12].

В компании *Southwest* руководство никогда не оказывает давления на профсоюз пилотов. Обе стороны открыто делятся мнениями по всем вопросам. Их отношения проникнуты взаимным уважением[13]. И эти уважительные взаимоотношения выдержали суровую проверку событиями 11 сентября. Генеральный директор компании Герб Келлегер ответил на эти события тем, что полностью приостановил все увольнения, объясняя это так: «Мы давно могли бы увеличить наши прибыли путем массовых увольнений, но я всегда считал, что это недальновидная политика. Мы хотим показать нашим людям, что ценим их и не собираемся причинять им ущерб ради того, чтобы положить в карман несколько лишних долларов»[14].

Менеджеры ФНЛ, в которых нет профсоюзов, воспринимают желание сотрудников вступить в профсоюз как тревожный сигнал. Именно так видит ситуацию Джон Макки, основатель и генеральный директор компании *Whole Foods*. Когда сотрудники одного из магазинов в городе Мэдисон, штат Висконсин, проголосовали за создание профсоюза (65 голосов против 54), выразив этим свой протест против растущих медицинских расходов и строгого дресс-кода, Макки отреагировал немедленно. Он публично заявил: «Мы должны многое исправить. Когда *Whole Foods* превратилась в компанию стоимостью 3,2 миллиарда долларов, нарушился баланс между интересами сотрудников и интересами прочих участников бизнеса»[15].

Макки вернулся к первоначальному девизу компании: «Здоровая пища, здоровые люди, здоровая планета». Он решил посетить все 145 магазинов компании, чтобы встретиться с персоналом и обсудить наболевшие вопросы. В результате этих встреч Макки решил провести всеобщее голосование относительно компенсационных предложений на ближайшие три года. После событий в городе Мэдисон компания решила выплачивать своим работникам 100%-ную премию на покрытие медицинской страховки. Более того, компания выпустила «персональные карточки здоровья» для всех постоянных сотрудников в виде платежных карт на сумму 1700 долларов для оплаты медицинских услуг. В ноябре 2003 года сотрудники магазина в городе Мэдисон проголосовали за то, чтобы аннулировать полномочия профсоюза.

Лидеры ФНЛ хорошо владеют искусством построения доверительных отношений

Отличительной чертой всех ФНЛ является атмосфера доверия, царящая в этих компаниях. Построение доверия – это длительный процесс, а сохранение доверия всегда требует значительных усилий. Рассмотрим данный процесс на примере компании *The Container Store*. Она добилась значительных успехов в этом направлении, поскольку неоднократно признавалась «лучшим местом работы в Соединенных Штатах». Журнал *Fortune* дважды ставил ее на первое место (в 2000 и 2001 годах), дважды – на второе (в 2002 и 2003 годах) и один раз – на третье (в 2004 году). Каждый вновь принятый сотрудник проходит через недельную ориентировку, известную как «Неделя постижения основ». В течение этой недели новичок постигает внутреннюю структуру и философию

компании. Это первый шаг в процессе построения доверительных отношений. Вот что пишет Барбара Андерсон, менеджер по трудовым отношениям компании *The Container Store*:

> *«Многие из наших новых сотрудников раньше работали на другие фирмы, в которых ущемлялись их интересы. Когда они впервые знакомятся с нашей корпоративной культурой, им свойственно испытывать недоверие. «Неделя постижения основ» не может решить эту проблему полностью – построение доверия требует времени. Но и за неделю можно сделать многое. Когда менеджер магазина проводит с новичком целый рабочий день, это производит большое впечатление»*[16].

Для построения доверительных отношений с сотрудниками ФНЛ используют четыре ключевых элемента: уважение к личности, прозрачность деятельности, делегирование полномочий и создание команд.

- **Уважение к личности**. ФНЛ рассматривают каждого сотрудника как самостоятельную личность, а не как безликий производственный фактор. Руководство демонстрирует свое уважение к работникам тем, что поощряет каждого из них участвовать в процессе принятия решений независимо от занимаемой должности. Вспомните, например, как *REI* или *Harley-Davidson* предоставляют сотрудникам право самостоятельно выбирать объекты благотворительности или как сотрудники *Wegmans* принимают решения для того, чтобы клиент покинул магазин компании полностью удовлетворенным. Можно вспомнить и такие фирмы, как *Patagonia* или *LL Beans*, где сотрудники тратят свое время и силы на работу в экологических организациях.

- **Прозрачность деятельности**. ФНЛ не страдают паранойей, свойственной многим компаниям, когда дело касается распространения информации. Путь ФНЛ – это абсолютная информационная открытость, даже для компаний, находящихся в частном владении (*New Balance, The Container Store*). Бухгалтерские книги этих компаний открыты для всех сотрудников. *New Balance* открыто распространяет информацию о производственных процессах, объеме и себестоимости выпущенной продукции. Это способствует созданию доверительных отношений, но в то же время напоминает рабочим, насколько дороже обходится выпуск продукции в Соединенных Штатах, чем, скажем, в Китае.

Компания рассматривает открытость информации как важный фактор повышения эффективности и конкурентоспособности (а также сохранения рабочих мест). *The Container Store* распространяет среди сотрудников все финансовые отчеты. Руководство *The Container Store* полагает, что сотрудники имеют право знать финансовое положение компании, поскольку их доходы зависят, в частности, от распределения прибыли. В компании *Jet Blue* ориентация новых сотрудников начинается с часового семинара, который проводит президент Дейв Барбер. Затем генеральный директор компании Дэвид Нильман проводит презентацию, где рассказывает об экономическом положении в индустрии авиаперевозок.

- **Создание команд**. ФНЛ стараются культивировать командный дух своих сотрудников, что, несомненно, является одной из главных причин низкой текучести кадров. В компании *Jet Blue* помимо часового общения с президентом и *CEO* компании новички присутствуют на часовом семинаре Винсента Стэбила, вице-президента по людям (а не *по человеческим ресурсам*, как в большинстве компаний). На этом семинаре обсуждается корпоративная культура и ценности компании. Подобные контакты с высшим руководством – это мощный инструмент мотивации для сотрудников *Jet Blue*. Они чувствуют свою причастность к совершенно особому сообществу людей, и это чувство характерно для работника любого уровня. В фирме *IDEO*, работающей в области промышленного дизайна, команды поощряются к тому, чтобы время от времени проводить вторую половину дня в неформальном общении, например сходить в кино или на футбольный матч. Такие походы способствуют большей сплоченности команд. Работники ФНЛ всячески стремятся подчеркнуть свою корпоративную принадлежность. Так, сотрудники *Google* известны всем под названием «гуглеры». Сотрудники *Trader Joe's* носят гавайские рубашки, и каждый из них имеет звание – капитан, первый помощник и т. д. Руководящая команда *Jordan's Furniture* разработала концепцию *J-team* («команда Джи»), с тем чтобы подчеркнуть основную идею: все сотрудники фирмы должны работать совместно, добиваясь максимальной удовлетворенности каждого клиента. Основное кредо *J-team* звучит так: и сотрудники, и клиенты компании имеют равные права. Точно так же равны в своих правах президент компании и временный рабочий.

- **Делегирование полномочий.** Сотрудники ФНЛ обычно имеют право (и даже обязаны) использовать ресурсы компании для того, чтобы полностью удовлетворить клиента или решить возникшую производственную проблему. Демонстрируя доверие со своей стороны, компания добивается ответного доверия. Согласно концепции *J-team* компании *Jordan's Furniture*, сотрудники получают полномочия делать все возможное для предоставления дополнительных услуг клиентам. Когда человек считает себя не бесправным наемным работником, а полномочным представителем компании, его работа приобретает новый смысл. Зная, что от его действий напрямую зависит то впечатление, которое клиент получит от компании, человек испытывает глубокое удовлетворение от хорошо проделанной работы.

  В компании *IDEO* новичок с первого же дня работы получает предложение возглавить какой-либо проект. Компания *Jet Blue* предоставляет всем сотрудникам право принимать самостоятельные решения при условии, что эти решения находятся в русле общих ценностей, исповедуемых организацией. Компании *Southwest* на заре своей деятельности пришлось продать один из четырех принадлежащих ей самолетов. Вместо того чтобы работать по сокращенному расписанию (с меньшим количеством людей), сотрудники компании выдвинули предложение: сохранить прежнее расписание полетов, обходясь тремя самолетами вместо четырех. Для этого им пришлось уплотнить многие операции. В частности, время посадки было сокращено до десяти минут. При этом пилоты и менеджеры компании принимали участие в погрузке и разгрузке багажа, стюардессы помогали делать уборку, а наземные службы усовершенствовали процесс доставки напитков на борт самолета.

ФНЛ вносят в работу элемент игры

ФНЛ стремятся сделать рабочее окружение коллегиальным, продуктивным, радостным и максимально значимым. Это один из главных факторов привлечения, мотивации и удержания сотрудников. ФНЛ создают рабочую атмосферу, в которой человек полностью отдается работе и не чувствует никакого принуждения. Люди трудятся продуктивно, и для этого не требуется «закручивать гайки». Они относятся к работе очень серьезно, но это не мешает им вносить в нее элемент игры. Данный подход можно назвать «расслабленной концентрацией». Человек, находящийся в

подобном состоянии, способен максимально полно раскрыть свой потенциал.

Вплоть до конца 1970-х компания *Toyota* практически не уделяла внимания условиям труда рабочих, занятых на сборочном конвейере. Они часами стояли у сборочной линии, которая находилась в беспрерывном движении. Перерывы в процессе работы часто сокращались, а то и вовсе ликвидировались, для того чтобы повысить продуктивность без увеличения численности работающих. Как писал в своей книге один из бывших рабочих-сборщиков, компания не терпела отсутствия человека на рабочем месте даже по причине болезни, суициды среди рабочих были обычным явлением, и почти каждый из них страдал профессиональными заболеваниями, связанными с длительным пребыванием в неудобном положении тела[17].

Но *Toyota* все же «стала на путь истинный». Компания начала рассматривать здоровье и безопасность своих рабочих как один из важнейших приоритетов деятельности. Для снижения количества несчастных случаев и профессиональной заболеваемости компания приняла широкую образовательную и профилактическую программу. Введены ежегодные профилактические осмотры сотрудников, развернулась кампания по пропаганде здорового образа жизни. Большое внимание уделяется и психическому здоровью рабочих. Принимаются меры для профилактики и раннего выявления подобных заболеваний. В частности, руководители среднего звена проходят специальные курсы психологии, с тем чтобы научиться распознавать различные психические отклонения у своих подчиненных.

Рабочее окружение ФНЛ определяется тремя основными характеристиками: это радостная, гибкая и сбалансированная производственная среда. (Имеется в виду баланс между работой и личной жизнью.) Все это значительно повышает качество жизни людей, работающих в ФНЛ.

Радость

Генеральный директор компании *Southwest* Герб Келлегер стал просто легендарной личностью благодаря своим постоянным трюкам, которые должны создавать радостную рабочую атмосферу и пропагандировать услуги авиакомпании. Однажды он устроил состязание по армрестлингу с руководителем другой компании за право использовать некий рекламный лозунг. Это событие вызвало живейший интерес у средств массовой информации, а 1800 со-

трудников *Southwest* образовали группу поддержки, облачившись в соответствующие костюмы. Иногда Келлегер прячется в верхнем бункере салона, а затем во время полета появляется оттуда в женской одежде либо в образе Элвиса Пресли[18]. Его своеобразное чувство юмора распространяется на всю компанию – ее сотрудники во многом напоминают своего шефа. Это уже глубоко укоренившаяся культура. Для ее сохранения компания создала комитет по культуре из 96 членов, выбираемых среди сотрудников всех уровней. Комитет несет ответственность за то, чтобы «творить, обогащать и поддерживать особый дух и культуру *Southwest*, для того чтобы компания всегда оставалась дружной единой семьей». Комитет проводит специальные мероприятия – собрания, вечера знакомств, а также ежегодные банкеты, где происходит чествование наиболее заслуженных работников.

У компании *Google* даже логотип построен так, чтобы возникала ассоциативная связь с веселой игрой (компания создала сотни вариантов логотипа на все случаи жизни). Девиз *JetBlue* звучит так: «Мы тоже вас любим». На спинке каждого кресла в салоне самолета, рядом с экраном встроенного телевизора, написано: «Без вас мы возили бы по стране только комплекты телевизоров».

Иронический призыв компании *The Container Store* к покупателям гласит: «Держите себя в руках» (*Contain Yourself*), а сотрудники призываются к тому, чтобы «думать шире» (*Think Outside the Box*). Компания даже создала комитет по развлечениям, в задачу которого входит сплочение сотрудников. Комитет должен бороться с безличием и отчужденностью, что свойственно компаниям, перешагнувшим некий численный барьер. Нэнси Донли, директор по человеческим ресурсам *The Container Store*, говорит: «Совместные развлечения помогают нам лучше узнать друг друга, играют важную роль в распространении нашей культуры среди новых сотрудников, а также помогают сохранить эту культуру в процессе роста компании». Как пишет Лен Берри в своей книге *Discovering the Soul of Service*, «каждая семья тратит время и деньги на совместные развлечения, и то же самое делают многие организации, построенные на принципах культуры доверия. Это способствует дальнейшему росту взаимного доверия и порождает теплые отношения внутри организации»[19].

Несколько лет назад компания *Jordan's Furniture* поразила всех, закрыв на день свои магазины, арендовав четыре самолета и отправившись в полном составе (1200 человек) на Бермуды. Этот день был объявлен «днем пляжа, барбекю, живой музыки, водных развлечений и танцев»[20]. Это мероприятие вполне соответствовало философии *J-team*. Компания хотела поблагодарить своих со-

трудников за самоотверженную работу. Но вместо того чтобы дать каждому сотруднику отдельную путевку, компания устроила совместную поездку, что должно было еще больше сплотить коллектив. Можно сказать, что *Jordan's Furniture* воплотила в жизнь известный лозунг: «Мы славно поработали – и славно отдохнем!».

Основатель компании *IDEO* Дэвид Келли считает, что «игра порождает дух инноваций»[21]. Незапланированные перерывы здесь являются нормой, а на дружеские подшучивания никто не обижается. Компания практикует различные совместные поездки, а в офисе *IDEO* есть даже мини-поле для игры в гольф и зал для игр с мячом.

Гибкость и сбалансированность

Сбалансированность работы и личной жизни – это очень хрупкая вещь, которую легко повредить. Если компания позволяет сотрудникам самостоятельно решать, где, когда и как они должны выполнять свою работу, человек может успешно сочетать свои личные и профессиональные обязательства.

ФНЛ часто вводят для своих сотрудников индивидуальные рабочие графики. В частности, это широко практикуют такие компании, как *Patagonia* и *New Balance*. Работающие матери могут построить свой график так, чтобы приходить домой в то же время, когда дети возвращаются из школы. Как говорит Джеффри Шварц, *CEO* компании *Timberland*, «руководители просто обманывают самих себя, если полагают, что интересы их сотрудников сосредоточены исключительно на работе».

Он периодически проверяет контрольные журналы компании, для того чтобы определить, кто из сотрудников находится на работе во внеурочное время. Обнаружив подобный факт, он старается найти причину: возможно, на каком-то участке есть недостаток оборудования, дефицит кадров либо что-то еще. «Позволять людям сгорать на работе – это верх расточительности», – заявляет Шварц[22].

Пернилла Спирс-Лопес, президент *IKEA North America*, всегда старается выполнить всю необходимую работу в течение рабочего дня, ничего не оставляя на вечер. Она не ездит в командировки по выходным дням и не требует этого от своих подчиненных. Компания *IKEA* заботится о своих сотрудниках даже во времена экономических спадов. Менеджеры магазинов должны строить работу так, чтобы соблюдался баланс личных и профессиональных интересов сотрудников. В частности, компания практикует гибкие рабочие графики, распределение рабочей нагрузки и уплотнение рабочей недели. *IKEA* проводит регулярные исследо-

вания, чтобы проверить моральный дух своих сотрудников и выявить проблемы, требующие решения.

Уникальным аспектом бизнес-модели и культуры *Google* является принцип «20%». Это значит, что каждый сотрудник компании имеет право тратить 20% своего рабочего времени на разработку независимых проектов. Кстати, некоторые из этих проектов вылились в новые важные предложения, в том числе в такие, как *Ad Sense for Content*, *Google News* и *Orkut* (для сети социальных связей)[23]. В компании нет строгой иерархии, и каждый сотрудник исполняет несколько обязанностей. Например, международный администратор веб-узла, создающий праздничные логотипы *Google*, однажды потратил целую неделю, переводя весь сайт на корейский язык. Авиакомпания *Southwest* также применяет гибкое разделение обязанностей, что дает ей многочисленные преимущества перед конкурентами. Менеджеры компании часто трудятся бок о бок с рядовыми сотрудниками[24].

Замечательный пример гибкости, сбалансированности и делегирования полномочий дает компания *Semco*, работающая в Бразилии.

В середине 1980-х компания *Semco* из Сан-Паулу, выпускающая насосы и винты для торговых судов, яростно боролась за существование. Она медленно шла на дно вместе со всей бразильской экономикой. Рикардо Семлер, унаследовавший свой бизнес от отца, разработал амбициозный план по выводу компании из кризиса. Он установил тотальный контроль над всеми аспектами бизнеса, что вызвало большое недовольство среди опытных работников. При этом он настолько себя загнал, что однажды во время посещения одной из фабрик в Нью-Йорке свалился с сердечным приступом. Его поместили в бостонскую клинику Лей. Там врачи посоветовали ему сбавить темп, предупредив, что иначе все может закончиться очень плохо[25].

Семлер внял этому предупреждению. Он решил изменить и себя, и свою компанию. Необходимо было установить баланс между работой и личной жизнью, причем не только для себя, но и для всех сотрудников компании.

К его большому удивлению, новый, умеренный темп работы благотворно сказался не только на психологическом состоянии людей, но и на продуктивности компании в целом. Когда сотрудникам предоставили некоторую свободу действий, избавив их от жесткого контроля, они заработали более продуктивно, гибко и многогранно. Семлер убрал секретарей в приемных, изменил организационную структуру и даже ликвидировал центральный офис.

Он попросил, чтобы сотрудники вносили свои предложения по вопросам оплаты труда, давали оценку деятельности руководства, а также осваивали смежные специальности. Он отрыл перед рабочими все бухгалтерские книги и схемы распределения прибыли.

Но на этом Семлер не остановился. Нарушая все традиции, он объявил свободу посещения любых собраний и заседаний, а время отдыха сделал обязательным. Кроме того, участник собрания мог в любой момент его покинуть, если считал, что рассматриваемые вопросы ему неинтересны. Таким образом, в собраниях участвовали лишь те люди, которых интересовал данный вопрос и которым было что сказать.

К чему же привели все эти новшества? В течение шести лет ежегодные продажи увеличились с 35 до 212 миллиардов долларов. Количество рабочих увеличилось с нескольких сотен до 3 тысяч человек, а текучесть кадров упала до неслыханного уровня в 1%.

На основе своего опыта Семлер написал две книги[26]. Вот его собственные слова:

По поводу гибких рабочих графиков: «Мы всегда полагаем, что имеем дело с взрослыми и ответственными людьми. Но если вы обращаетесь со своими работниками, как с малолетними детьми – не делай того, не делай этого, – вы просто культивируете у них чувство безответственности. Наши люди имеют возможность сочетать работу с личной жизнью, отводить детей в школу и т. д. Но, как показали недавние исследования, 27% наших сотрудников находятся в режиме онлайн в 8 часов вечера в воскресенье. Разве это не показатель напряженной работы?»

По поводу перспектив для всех участников бизнеса: «Я думаю, что наш опыт заслуживает широкого распространения, поскольку в последнее время растет недовольство не только среди рабочих, но и среди всех участников бизнеса...

Возьмите, к примеру, индустрию авиаперевозок. Я считаю, что это единственная отрасль, которая умудряется работать в ущерб всем участникам. Акционеры не получают никаких доходов. Руководители увольняются. Самолеты не совершенствуются. Авиадиспетчеры имеют худшую в мире работу. Экипажи недовольны. Пилоты бастуют. Питание на борту просто ужасное. Обо всей отрасли нельзя сказать ни одного хорошего слова. Очевидно, что традиционная модель не работает, и это убедительный стимул для того, чтобы искать нечто новое»[27].

Качество жизни и творческий потенциал работников

Когда дело касается качества жизни работников, то здесь даже незначительные улучшения могут привести к значительному росту производительности. Компания *IDEO* поощряет своих сотрудников к тому, чтобы они самостоятельно организовывали рабочее пространство, создавая на рабочем месте творческую и непринужденную атмосферу. Однажды сотрудники компании пожелали установить крыло самолета в качестве элемента офисного дизайна. И компания приобрела это крыло, заплатив за него 4 тысячи долларов. У компании *Timberland* есть свои, более традиционные предложения. Например, у нее есть специальные комнаты, где работающие матери могут кормить грудных детей, а также импровизированные детские сады прямо по месту работы. Список предложений *Google* еще шире. Это медицинское обслуживание на рабочем месте, бесплатный массаж, игровая комната, душевая, субсидируемый детский сад, бесплатный ланч пять раз в неделю, химчистка и прочие бытовые услуги, налоговые и юридические консультации. На заводе компании *Toyota* в Джорджтауне, штат Кентукки, существует круглосуточное детское учреждение. Это помещение площадью 19 тысяч квадратных футов, в котором работают 115 человек, в том числе 90 учителей и воспитателей. Там есть классные и спальные комнаты, комнаты для выполнения домашних заданий, игровой и спортивный залы и многое другое. Предложения фирмы *Patagonia* носят отчетливый «зеленый» оттенок, что вполне согласуется с общим направлением деятельности фирмы. Там существуют клубы по изучению йоги, секции серфинга, проводятся тренинги по управлению временем, кружки по изучению французской культуры. Сотрудники могут изучать бизнес-коммуникации и методы ненасильственного гражданского протеста. Сотрудник компании, приобретающий гибридный автомобиль, получает компенсацию затрат в размере 2 тысячи долларов.

Последствия такого подхода к качеству жизни работников могут быть весьма впечатляющими. Детский сад фирмы *Patagonia* «позволяет компании интегрировать рабочее место родителей с повседневным местопребыванием детей, что снижает психологическую напряженность как у детей, так и у родителей, а также повышает удовлетворенность сотрудников и продуктивность их работы»[28]. Например, родители вместе с детьми обедают в общем кафетерии, где ежедневно готовится вкусная и здоровая пища. И нет ничего удивительного в том, что *Patagonia* каждый год получает 10 тысяч резюме на 100 открывающихся вакансий. Для

счастливчиков, работающих в компании, имеются все возможности, чтобы успешно сочетать труд, отдых и личную жизнь.

Но здесь важно отметить один момент. Следует изучить все особенности рабочей обстановки, чтобы понять, какие из них имеют значение, а какие нет. Понятно, что в этом плане можно сделать многое, но вовсе не обязательно делать все и по первому требованию. Данному вопросу посвящено множество исследований, и руководителю следует с ними ознакомиться, чтобы определить, на что действительно стоит потратить деньги[29].

Обучение и развитие – высшие приоритеты деятельности ФНЛ

Люди растут и развиваются в течение всей жизни, и сотрудники любой компании здесь не являются исключением. Даже наиболее опытные и высококвалифицированные работники должны постоянно учиться. ФНЛ показывают пример всем остальным, помогая сотрудникам максимизировать свой творческий потенциал посредством непрерывного обучения, развития и системы наставничества. ФНЛ всегда отмечают любые, даже самые незначительные достижения и успехи своих сотрудников.

Компания *The Container Store* давно пользуется репутацией лучшего в стране работодателя. Помимо того что компания регулярно возглавляет список журнала *Fortune* как «лучшее место работы в США», *The Container Store* получила награду журнала *Workforce* за успешную стратегию управления человеческими ресурсами. В основе успеха данной стратегии лежит корпоративная система обучения. В среднем компания, работающая в области розничной торговли, тратит на обучение нового сотрудника семь часов. У *The Container Store* этот процесс занимает 235 часов в первый год работы и как минимум 160 часов на следующий год. В 2003 году компания получила премию, именуемую «Эффективность через персонал». Эта премия вручается компаниям, которые постоянно мотивируют и обучают своих сотрудников.

В большинстве ФНЛ имеются собственные корпоративные университеты, где происходит обучение сотрудников. У компании *Southwest* есть университет человека, в котором несколько месяцев обучается каждый новичок. *Commerce Bank* имеет свой коммерческий университет, где на полную ставку работает штат в составе 41 преподавателя. Сотрудники, окончившие курс обучения, часто получают фондовые опционы. В компании *Toyota* сотрудни-

ки приобретают основательную техническую подготовку через индивидуальную систему обучения *кайцен* (непрерывное совершенствование) и систему технического инструктажа. Методика постоянного обучения компании *UPS* предусматривает 1,3 миллиона часов ежегодного обучения для 74 тысяч водителей, работающих в компании.

В 1999 году *UPS* развернула программу под названием «Работа и учеба». В течение двух лет компания помогала 20 тысячам временных сотрудников сочетать работу с учебой в колледжах. На оплату их учебы *UPS* только за первый год потратила более 9 миллионов долларов. Компания полагает, что со временем она получит 20 тысяч постоянных сотрудников высочайшей квалификации, и некоторые из них смогут стать успешными руководителями. *UPS* работает с 242 колледжами, договорившись с ними об отсроченной оплате обучения, что очень важно для людей, вынужденных работать и учиться одновременно[30].

Машиностроительная фирма *Caterpillar* назначает каждому новичку персонального наставника, давая тем самым понять, насколько она ценит и приветствует каждого нового человека. Отношения между новичком и наставником часто перерастают в глубокую дружбу, выходящую далеко за пределы служебных отношений. В компании *IDEO* наставники проектов играют роль отдела трудовых ресурсов. Они определяют, какой курс обучения необходим новичку, знакомят его с обстановкой и помогают осуществить первый проект.

Вспомните нашу дискуссию о важности эмоционального интеллекта для успешной деятельности организации. Но нигде это не проявляется столь отчетливо, как в процессе набора и обучения кадров. Люди с высоким эмоциональным интеллектом очень разборчивы при выборе места работы. Они хотят, чтобы корпоративные ценности были отражением их личных ценностей, а эмоциональная атмосфера в компании соответствовала их интеллекту. Для них работа должна представлять некую высшую ценность, а не служить простым источником средств к существованию[31]. Недавние исследования показали, что высокий эмоциональный интеллект коллектива или рабочей команды благоприятно сказывается на всех членах команды. Это проявляется в высоком уровне стрессоустойчивости, удовлетворенности и лояльности, а также креативности мышления. При этом снижается текучесть кадров и повышается производительность труда.[32]

Дэниел Гоулман исследовал более 200 организаций по всему миру и пришел к выводу, что главным отличием высокопродук-

тивного работника служит высокий уровень его эмоционального интеллекта. Что интересно, традиционный коэффициент умственного развития, или *IQ*, играет гораздо меньшую роль. Более того, даже техническая подготовка работника не столь важна, как его эмоциональный интеллект. И значение этого фактора повышается по мере того, как работник движется вверх по иерархической лестнице[33]. Фактически исследования Гоулмана доказывают, что «звездный» лидер отличается от обычного главным образом высоким эмоциональным интеллектом, а не высокими умственными способностями[34].

Но хорошая сторона вопроса заключается в том, что эмоциональный интеллект вполне поддается развитию через правильный тренинг самосознания. И наоборот, коэффициент умственного развития обычно стабилен, и повысить его гораздо сложнее[35].

Признание заслуг работников – один из важнейших приоритетов ФНЛ

Культура большинства ФНЛ направлена на то, чтобы всячески поощрять своих сотрудников, отмечая их успехи и достижения. Коллин Баррет, главный операционный директор компании *Southwest*, утверждает: «Мы не зануды. Мы готовы отмечать все подряд. Это как студенческое братство или встреча единомышленников. Мы устраиваем себе *праздник*!». Кстати, Баррет начинал как секретарь Герба Келлегера, а сегодня несет ответственность за поддержку и сохранение корпоративной культуры *Southwest*[36].

Commerce Bank стремится создать эффект «Вау!» во всем, что касается работы с клиентом. Банк всегда старается превзойти ожидания клиентов и преподнести им очередной приятный сюрприз. Сотрудники банка высоко мотивированы в этом направлении, и любые действия, повышающие удовлетворенность клиента, получают поддержку со стороны руководства. Банк учредил нагрудные знаки отличия, которыми награждаются сотрудники по рекомендации клиентов либо своих коллег, и эти знаки можно впоследствии обменять на реальные материальные призы. Компания проводит ежегодную церемонию «ВАУ!», своего рода аналог кинематографического «Оскара». Лауреаты проходят по красной ковровой дорожке, получают ценные подарки либо фондовые опционы под аплодисменты своих коллег.

Но в том, что касается признания заслуг, всех превзошла, пожалуй, компания *Google*. Она учредила многомиллионную пре-

мию, которая вручается сотрудникам, разработавшим выдающийся проект. Первые две премии, составляющие примерно 12 миллионов долларов, были вручены двум командам численностью в несколько человек. Сергей Брин, сооснователь компании, сказал по этому поводу: «Наши люди делают просто феноменальные вещи, и награда должна соответствовать их достижениям»[37].

ФНЛ и частичная занятость

В последние годы количество работников, занятых неполную рабочую неделю, неуклонно растет. По данным Бюро трудовой статистики, сегодня 25% всех работающих заняты менее 35 часов в неделю, тогда как в 1996 году эта цифра составляла 18,3%. И эта тенденция, по всей видимости, будет сохраняться, поскольку поколение бумеров, то есть людей, родившихся в послевоенные годы, будет постепенно переходить на неполную занятость.

Лишь очень немногие компании предлагают выгодные условия своим частично занятым работникам. В 2000 году только 13% таких работников получали пособия по болезни, и всего лишь 12% получали хоть какие-то пенсионные пособия. Но ФНЛ и здесь являются исключением из общего правила. Почти все они выплачивают хорошие пособия своим частично занятым работникам, иногда даже тем, кто занят всего лишь 15 часов в неделю. Если сотрудник компании *Wegmans* занят 17,5 часов в неделю, он имеет право на бесплатную медицинскую страховку и индивидуальный пенсионный план. Компания часто принимает на неполную рабочую неделю одиноких матерей. Это взаимовыгодная стратегия: компания может ликвидировать дефицит кадров в напряженные времена, а одинокие матери получают главное – медицинскую страховку. Компания *Wal-Mart*, напротив, дает своим менеджерам четкую установку: иметь как можно больше сотрудников, работающих на условиях частичной занятости. Сотрудник может быть отправлен домой посреди рабочей смены и заменен другим без всякой производственной необходимости – просто в этом случае оба сотрудника будут считаться частично занятыми и не имеющими права на льготы[38].

Частично занятые работники компании *UPS* входят в профсоюз и получают бесплатную медицинскую страховку, а также пособия на учебу в колледже. Это дает большие преимущества как самим работникам, так и их семьям. Например, Кристина Вирелли получила работу в цехе упаковки поле того, как ее муж травмировался и не

смог больше работать. Она бросила школу, когда училась в девятом классе, и с тех пор была безработной. *UPS* помогла ей окончить школу, поступить в колледж и сейчас платит за ее обучение. «Я не могу оставить *UPS*. Они так много сделали для меня, что я просто не представляю, как можно отсюда уйти,– говорит Вирелли. – Со временем я хочу получить работу в отделе трудовых ресурсов *UPS*. Компания помогла изменить мою жизнь, и с тех пор я постоянно расту. Но свою дальнейшую карьеру я связываю только с этой компанией»[39].

Связь «низов» и «верхов»

В отличие от традиционных компаний простые сотрудники ФНЛ всегда имеют возможность обратиться к руководителю любого уровня, вплоть до генерального директора компании. Фактически каждый сотрудник ФНЛ, проработавший там хотя бы некоторое время, обязательно имел контакты с высшим руководством. И если компания не слишком велика, такие контакты носят регулярный характер.

ФНЛ практикуют подобные контакты по двум причинам. Во-первых, это «подзаряжает» руководителей и мотивирует рядовых сотрудников. Во-вторых, лидеры ФНЛ понимают, что не только они является источником стратегической мудрости – любой работник может высказать блестящую идею, которая способна трансформировать всю деятельность компании.

Например, компания *JetBlue* пытается вовлечь своих сотрудников в процесс принятия любых решений, которые непосредственно затрагивают их интересы. Компания держит сотрудников в курсе всех стратегических планов. Дейв Нильман, генеральный директор компании, еженедельно совершает полет на каком-либо рейсе *JetBlue*. О его присутствии на борту знают и пассажиры, и экипаж самолета, и любой человек может высказать Нильману свои предложения и замечания. Дейв разгуливает по проходу, беседует с пассажирами и обсуждает с ними качество работы *JetBlue*. Люди все это видят и ценят. Команда высших руководителей *REI* посещает каждый из магазинов компании по несколько раз в году. На встречах с персоналом происходит награждение отличившихся сотрудников, выслушиваются предложения и обсуждаются насущные вопросы. Ни одно важное решение не принимается без предварительного обсуждения на всех уровнях. Компания ежегодно предоставляет гранты некоммерческим организациям на сумму более 2 миллионов долларов, причем номинантов выбира-

ют сами сотрудники. Компания *LL Bean* разработала для своих сотрудников программу *Speak-Up* («Выскажись»), которая должна поощрить обратную связь с сотрудниками и привлечь их к программам повышения качества. Фирма *Costco* регулярно устраивает обеды для своих работников, причем менеджеры на этих обедах выступают в роли официантов. Компания *Harley-Davidson* практикует мероприятие под названием «Почти неограниченная свобода», когда сотрудники имеют право подвергнуть критике любую идею или концепцию, принятую в организации. *Harley-Davidson* проводит политику «открытых дверей», что дает каждому работнику беспрепятственный доступ к руководителю любого ранга, включая генерального директора компании.

Commerce Bank принял программу непрерывного совершенствования под названием «Ликвидируй глупое правило». Каждый работник, предложивший усовершенствование какой-либо операции, получает премию в размере 100 долларов. Нечто подобное внедрила и компания *BMW*. Любой сотрудник компании может высказать мнение о целесообразности своей работы. Благодаря высокой культуре взаимного доверия сотрудник может сделать это без опасения потерять работу. Если человек убедительно докажет, что его должность вполне можно сократить, компания даст ему возможность переквалифицироваться и получить новую работу. Компания *Honda* использует процедуру *ваягава*, что можно приблизительно перевести как «шум и гам». Это неформальное общее собрание, где каждый высказывает свое мнение без оглядки на «табель о рангах». Любой сотрудник может потребовать проведения процедуры *ваягава*, и руководитель, приглашенный на такое собрание, обязан явиться. Например, благодаря процедуре *ваягава* была запущена рекламная кампания мотоциклов *Honda* под названием «Лучший мотоцикл – для лучших людей». Руководство склонялось к более консервативному варианту, но посредством процедуры *ваягава* их удалось переубедить[40].

Отдел человеческих ресурсов будущего

Правильно построенная работа отдела человеческих ресурсов имеет жизненное значение для самого существования ФНЛ. Эти компании, помимо всего прочего, уделяют огромное внимание поиску, подбору, развитию и мотивации талантов. Они научились перекидывать мостик к умам подобных людей.

Инновационная и гуманистическая практика, которой следуют ФНЛ при работе с кадрами, отражает глубокое понимание причин, определяющих сегодняшнее отношение людей к работе. До настоящего времени компании редко видели прямую связь между личными потребностями людей и производительностью их работы. Люди рассматривались как некий ресурс, подобный капиталу, технологиям и прочим ресурсам. Вот почему традиционный отдел кадров во второй половине XX века превратился в отдел человеческих ресурсов. Но сейчас даже сам термин «*человеческие ресурсы*» постепенно пересматривается по мере того, как компании ищут новые пути подбора, обучения, развития и воспитания кадров. Это значит, что сегодня меняется вся философия работы с кадрами. Подобно клиентам, сотрудники компаний длительное время рассматривались как безликие объекты, простые ресурсы, используемые для достижения корпоративных целей. Сегодня все меняется, и лидерами здесь снова выступают ФНЛ.

В прошлом отделы человеческих ресурсов представляли собой «тихие заводи», чисто административные подразделения, занятые в основном канцелярской работой. Но сейчас многие компании перешли к аутсорсингу канцелярских функций, поэтому отделы человеческих ресурсов могут сконцентрироваться на решении стратегических задач, связанных с удержанием кадров и эффективностью их работы. И решение подобных задач напрямую влияет на общую продуктивность работы компании. Сегодня мы начинаем понимать, что правильный подбор и расстановка кадров есть важнейший источник конкурентного преимущества. Специалисты в области человеческих ресурсов играют ключевую роль в поддержании корпоративной культуры и воспитании этических ценностей. Отражая новые тенденции, многие компании даже сменили названия таких отделов – теперь это отделы работы с людьми. Генеральные директора (*CEO*) компаний стремятся подбирать на должность руководителей этих отделов людей, которым доверяют и к советам которых прислушиваются. И руководителями компаний все чаще становятся люди из отдела человеческих ресурсов [41].

Один из таких лидеров – это Пернилла Спирс-Лопес, президент *IKEA North America*. Перед тем как получить пост президента компании, она четыре года проработала менеджером отдела человеческих ресурсов. Благодаря ее усилиям внутренняя культура *IKEA* поддерживает гармоничный баланс между семьей и работой, причем семье даже отдается преимущество. В 2003 году журнал *Working Mother* вручил Пернилле свою премию «За поддержку семьи». *IKEA* обеспечивает полноценные льготы и предоставляет гибкие рабочие графики всем сотрудникам, занятым более двад-

цати часов в неделю. Как утверждает Пернилла Спирс-Лопес, «лидер должен претворять в жизнь свою систему ценностей». Он обязан создать атмосферу взаимного доверия, и тогда сотрудники компании покажут такие результаты, которых они даже сами от себя не ожидали[42].

Вот как рассматривают свою задачу руководители отдела работы с людьми компании *Southwest*: «Понимая, что люди – это главный источник конкурентного преимущества, мы направляем все наши ресурсы на то, чтобы воспитать у людей чувство победителя. Мы стремимся к тому, чтобы наша компания росла и развивалась, сохраняя уникальные ценности и культуру *Southwest Airlines*»[43].

Компании начинают относиться к своим сотрудникам почти так же, как к клиентам. Конечная цель руководящей команды *Jordan's* состоит в том, чтобы превратить сотрудников в настоящих фанов компании *Jordan's*[44]. Для этого сотрудникам предоставляются все возможности для карьерного роста. Им предлагаются многочисленные льготы, и отношение к сотрудникам во многом напоминает отношение компании к своим клиентам. *Costco, JetBlue* и *Toyota* регулярно отслеживают степень удовлетворенности своих работников. Компания *UPS* проводит исследования, чтобы выяснить мнение сотрудников касательно набора, удержания и мотивации персонала, высчитывая так называемый «индекс работодателя».

Компания *Best Buys* использует вопросник из двенадцати пунктов, разработанный институтом Гэллапа*. Сотрудник должен ответить «да» или «нет» на следующие утверждения:

- Я знаю, чего от меня ожидают на работе.
- У меня есть все необходимые материалы и оборудование.
- На работе я имею возможность делать то, что умею делать лучше всего.
- За прошедшую неделю я получал благодарности за хорошую работу.

---

* Институт Гэллапа (*Gallup Institute*) – институт общественного мнения – основан в 1935 г. Дж. Гэллапом (Gallup, George Horace). Проводит опросы общественного мнения в США и за рубежом по широкому кругу вопросов общественного звучания. Пользуется международным авторитетом как один из наиболее надежных источников информации о состоянии общественного мнения в США и в мире. – *Примеч. пер.*

- Мой непосредственный начальник воспринимает меня как личность.
- В моем рабочем окружении есть человек, который поощряет меня к развитию.
- На работе с моим мнением считаются.
- Миссия/цель компании дает мне чувство важности моей работы.
- Мои коллеги всегда настроены на качественную работу.
- Мой лучший друг работает вместе со мной.
- За прошедшие полгода коллеги обращали внимание на мой прогресс.
- За прошедший год мне были предоставлены возможности для учебы и роста.

Используя ответы сотрудников, компания разделят их на четыре категории по степени вовлеченности[45]. Уровни отражают психологическое состояние работников от принятия новой роли до полного вхождения в эту роль. Результаты тестирования помогают руководителям всех уровней понять, что необходимо сделать для улучшения рабочей обстановки.

Что в итоге получают акционеры

Идея данной главы очень проста: грамотное управление людьми имеет важнейшее значение для любого бизнеса. Несмотря на то что практически все производственные операции сегодня автоматизированы, роль человеческого капитала неуклонно возрастает. Подобно тому как компании отслеживают ценность торговой марки* и ценность клиентов, они должны отслеживать и ценность своих сотрудников. Люди – это ценнейший актив любой организации, пусть даже не учтенный в бухгалтерских книгах.

---

* Ценность торговой марки – совокупность активов и обязательств, связанных с торговой маркой (например, дополнительным активом для компании является тот факт, что высоко оцененная потребителями торговая марка стимулирует рост продаж как уже известных потребителю товаров, так и новых товаров, которые будут выпускаться под той же маркой). – *Примеч. пер.*

Ценность человеческого капитала определяется двумя главными параметрами: низкой текучестью кадров и высокой производительностью труда. Заметим, что все ФНЛ без исключения отличаются как низкой текучестью кадров, так и высокой эффективностью. Кроме того, доход, приносимый одним работником, у ФНЛ гораздо выше, чем у конкурентов, работающих в той же отрасли. Например, сотрудник фирмы *Costco* зарабатывает вдвое больше, чем его коллега из *Wal-Mart*, но приносит втрое больший доход. Компания *Jordan's* получает на одном квадратном футе торговых площадей 950 долларов дохода, тогда как средний мебельный магазин – всего лишь 150 долларов. За год *Jordan's* умудряется обернуть свои товарные запасы 13 раз, в то время как средний мебельный магазин – максимум два раза. У компании *Toyota* самый высокий в мире коэффициент продаж в расчете на одного работника (среди автопроизводителей, разумеется). *Honda* занимает второе место по эффективности сборочных процессов и первое место по продуктивности моторного производства.

Компания *New Balance* продолжала выпускать обувь в США и Великобритании даже после того, как все их основные конкуренты перенесли производство в страны третьего мира. Это составляет предмет гордости компании, и дело тут вовсе не в благотворительности. Джим Дэвис, *CEO* компании *New Balance*, в 2002 году дал интервью журналу *Industry Week*. Там он, в частности, сказал:

> *«Наша философия проста: мы не смогли бы работать столь эффективно, если бы наши люди не были столь преданы делу. Именно в людях заключается секрет нашего успеха, и мы можем многое делать для них именно потому, что они многое делают для нас. Благодаря своему персоналу мы имеем возможность использовать лучшее оборудование, внедрять технические новшества и постоянно совершенствовать производственные процессы»* [46].

В Соединенных Штатах на компанию работают 1400 рабочих, которые выпускают почти треть общего объема продукции. Численность американских рабочих постоянно растет – с 1997 года она увеличилась на 65%. В чем же здесь секрет, учитывая то, что все конкуренты *New Balance* давно перенесли производство за пределы страны? А секрет заключается в технологиях, в автоматизации рабочих процессов, а также в системе организации и оплаты труда. Как это ни странно, система оплаты труда в *New Balance* не сдельная, а почасовая. Поэтому рабочий заинтересован не в том, чтобы выпустить больше продукции сегодня, а

в том, чтобы повысить свое мастерство, усовершенствовать рабочий процесс и выпустить больше продукции завтра. Сотрудники компании понимают, что их главные конкуренты находятся не в Соединенных Штатах, а за границей. Кроме того, система оплаты труда поощряет профессиональный рост и привязана к качеству продукции. Учитывается также вклад работника в общую систему управления бизнесом (через «Программу вовлечения»). Как результат производительность труда на американских предприятиях *New Balance* непрерывно растет. В среднем на выпуск одной пары кроссовок там затрачивается 25 минут рабочего времени. На азиатском заводе компании такую же пару производят за 4 часа. Получается, что производительность труда на американском заводе в десять раз выше, чем на азиатском, и это с избытком компенсирует высокую зарплату американского рабочего[47].

Низкая текучесть кадров и высокая производительность труда – это звенья одной цепи. А цепь здесь очень проста: низкая текучесть кадров – высокая квалификация сотрудников – высокая производительность труда. В итоге общие затраты компании снижаются, и она получает возможность платить высокую зарплату и щедрые пособия. Кроме того, в выигрыше остаются и акционеры компании. ФНЛ убедительно доказали, что благосостояние фирмы создается не в начальственных кабинетах, а на рабочих местах рядовых сотрудников.

Примечания

[1] Информация из www.wegmans.com и www.wegmans.com/about/pressRoom/overview_printable.asp.

[2] Matthew Swibel, "Largest Private Companies – Nobody's Meal," *Forbes*, November 24, 2003.

[3] Michael A. Prospero, "Moving the Cheese: Wegmans Relies on Smart, Deeply Trained Emploees to Create a 'Theater of Food,'" Fast Company, Issue 87, October 2004, p. 88.

[4] Michael A. Prospero, "Moving the Cheese: Wegmans Relies on Smart, Deeply Trained Emploees to Create a 'Theater of Food,'" Fast Company, Issue 87, October 2004, p. 88.

[5] Matthew Swibel, "Largest Private Companies – Nobody's Meal," *Forbes*, November 24, 2003.

[6] Matthew Boyle, Ellen Florian Kratz, "The Wegmans Way," *Fortune*, January 24, 2005, p. 62.

[7] Исследование Coca Cola Retailing Research Council, цитата из Matthew Boyle, Ellen Florian Kratz.

[8] Информация из www.wegmans.com и www.wegmans.com/about/pressRoom/pressRelease/FortuneTop100.asp?sd=home&dt=top100.

[9] "U.S. Job Satisfaction Keeps Falling. The Conference Board Reports Today," www.conference-board.org/utilities/pressDetail.cfm?press_ID2582, February 28, 2005.

[10] Peggy Stuart, "Getting to the Top of HR," *Personnel Journal*, Volume 7, Issue 5, May 1992, p. 82.

[11] Jeffery Pfeffer, "In Praise of Organized Labor," *Business 2.0*, June 2005, p. 80.

[12] Lois Carili, "Harley-Davidson: Win-Win for Workers," *Central Penn Business Journal*, April 18, 1997.

[13] Jody Hoffer Gittell, The Southwest Airlines Way: *Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2002, p. 169.

[14] Jody Hoffer Gittell, The Southwest Airlines Way: *Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2002, p. 243.

[15] Michelle Breyer, "Whole Foods Market Woos Its Staff," *Knight Ridder Tribune Business News*, June 6, 2003.

[16] Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service*, New York: The Free Press, 1999.

[17] S. Kamata, *Employee Welfare Takes a Back Seat at Toyota*, Pantheon books, 1982.

[18] David Field, "Southwest Succession," *Airline Business*, April 2002, Volume 18, Issue 4, p. 34.

[19] Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service*, New York: The Free Press, 1999.

[20] Arthur Lubow, "Wowing Warren," *Inc. Magazine*, March 2003.

[21] "Seriously Silly" (интервью с Дэвидом М. Келли, основателем и *CEO* компании *IDEO*), Business Week, September 13, 1999, p. 14. Tom Kelly, Jonathan Littman, *The Art of Innovation*, New York: Doubleday, 2001, p. 95.

[22] Pam Mendels, "When Work Hits Home: Few CEOs Seem to Realize That It Pays to Offer a Balance," *Chief Executive*, March 2005, Volume 206.

[23] SEC 8/13/04, File 333-114984, Accession Number 1193125-4-139655, p. 28, www.secinfo.com/d14D5a.148c8.htm, April 11, 2005.

[24] Jody Hoffer Gittell, The Southwest Airlines Way: *Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2002, p. 157.

[25] Brad Weiners, "Ricardo Semler: Set Them Free," *CIO Magazine*, April 1, 2004.

[26] Ricardo Semler, *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, Warner Books, 1993; Ricardo Semler, The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works, Portfolio, 2004.

[27] Brad Weiners, "Ricardo Semler: Set Them Free," *CIO Magazine*, April 1, 2004.

[28] Leslie Goff, "What It's Like To Work at Patagonia," *Computerworld*, November 2, 1999.

[29] Смотрите, например, Thomas Davenport, *Thinking for a Living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, 1995. По этому вопросу см. также исследования консультационной фирмы *Watson Wyatt Worldwide*.

[30] Greg Gunsauley, "UPS Delivers Tuition Aid to Recruit Army of Part-Timers," *Employee Benefit News*, June 1, 2001.

[31] Cliona Diggins (2004), "Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance," *Human Resource Management International Digest*, Volume 12, Issue 1, p.33.

[32] L. Melita Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony Ammeter, M. Ronald Buckley (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes," *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 11, Issue 1, pp. 21-40; K. S. Rook (1987), "Social Support Versus Companionship: Effects on Life Stress, Loneliness, and Evaluation by Others," *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 52,

Issue 6, pp. 1132-1147; N. Eisenberg, R. A. Fabes (1992), "Emotion, Regulation, and the Development of Social Competence," M. Clark, *Review of Personality and Social Psychology: Emotion and Social Behavior* (Volume 14, pp. 119-150), Newbury Park, CA: Sage Publications; S. G. Scott, R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Volume 37, Issue 3, pp. 580-607; T. P. Moses, A. J. Stahelski (1999), "A Productivity Evaluation of Teamwork at an Aluminum Manufacturing Plant," *Group and Organization Management*, Volume 24, Issue 3, pp. 391-412; P. E. Tesluk, R. J. Vance, J. E. Mathieu (1999), "Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments," *Group and Organization Management*, Volume 24, Issue 3, pp. 271-299.

[33] Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, 1988.

[34] Daniel J. Svyantek, M. Afzalur Rahim (2002), "Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings From Empirical Studies," *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 10, Issue 4, pp. 299-301.

[35] Cliona Diggins (2004), "Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance," *Human Resource Management International Digest*, Volume 12, Issue 1, p.33.

[36] Andy Server, "Southwest Airline: The Hottest Thing in the Sky," *Fortune*, March 8, 2004, p. 10.

[37] Katie Hafner, "New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions," *New York Times*, February 1, 2005, Section C, P. 10.

[38] Barbara Ehrenreich, *Nickel and Dimed*, Metropolitan Books, 2001.

[39] Elayne Robertson Demby, "Nothing Partial about These Benefits," *HR Magazine*, August 2003.

[40] Henry Mintzberg, Richard T. Pascale, Michael Gould, Richard P. Rumelt, "The Honda Effect Revisted," *California Management Review*, Volume 38, No. 4, Summer 1996, p.88.

[41] Kris Maher, "Human-Resources Directors Are Assuming Strategic Roles," *Wall Street Journal*, June 7, 2003, p. B8.

[42] *Knowledge@Wharton*, "IKEA: Furnishing Good Employee Benefit Along with Dining Room Sets," April 6, 2004.

[43] Charles O'Reilly, Jeffrey Pfeffer, "Southwest Airlines (A): Using Human Resources as a Competitive Advantage," Harvard Business School Case HR-1A, p. 7.

[44] www.jordans.com/careers/ reviewed on November 15, 2003.

[45] *Best Buy Handbook*, p. 14.

[46] Patricia Panchak, "Manufacturing in the U.S. Pays Off," *Industry Week*, December 2002, pp. 18-19.

[47] *Domestic Manufacturing: The New Balance Way*, литература компании.

5

Клиенты – сила любви

Лорен Медскер удобно расположилась в кресле в холле магазина *Starbucks* в Филадельфии. Она решила немного отдохнуть после напряженного рабочего дня. Положив сумочку на пустое соседнее кресло, она погрузилась в решение кроссворда. Через некоторое время Лорен взглянула на часы и поняла, что ей следует поторопиться, если она хочет успеть на свой поезд в Нью-Джерси. Схватив сумочку, она поспешила на вокзал. Уже в вагоне она открыла сумочку и обомлела: *кошелек исчез*. У Лорен перехватило дыхание. «Боже мой, что же делать? Кредитные карточки. Водительское удостоверение. Платежная карточка *Commerce Bank*».

Приехав в Нью-Джерси, Лорен бросилась к своей машине на привокзальной стоянке и помчалась в банк. Она была клиентом *Commerce Bank* с шестнадцати лет, когда открыла там свой первый счет. Других банков она просто не знала. Как только Лорен вошла в банк, из-за стойки вышла женщина и направилась к ней навстречу. Это была Карен Тейлор. «У меня был такой вид, что Карен сразу же поняла: что-то случилось».

Пока Лорен с замиранием сердца ожидала худшего, Карен проверяла ее текущий счет. И ожидания Лорен оправдались. Завершив проверку, Карен мягко сказала: «Лорен, они опустошили ваш счет». За час, который потребовался Лорен, чтобы добраться до отделения банка, вор успел побывать в трех магазинах.

Лорен, которая жила на зарплату официантки, лишилась 1100 долларов. Теперь у нее не было денег даже на бензин. Лорен охватила паника.

«Не волнуйтесь, – успокоила ее Карен. – Все будет хорошо, я обещаю». И Карен начала обзванивать другие отделения банка. При этом Карен продолжала разговаривать с Лорен, всячески пытаясь ее успокоить. Она начала рассказывать ей о своей дочери. Это был принцип взаимной эмпатии, о котором мы рассказывали в главе 3.

Дочери было всего 11 лет, но Карен спроецировала ситуацию на будущее, предположив, что ее дочь могла бы оказаться в той же ситуации, в которой оказалась Лорен. Впоследствии Лорен рассказывала: «Она допустила меня в свое личное пространство. Когда Карен говорила о своей дочери, было видно, как искренне она переживает и сочувствует. И я поняла, что ей небезразличны мои проблемы. Постепенно я успокоилась. Она была так приветлива и действовала на меня так ободряюще! В итоге она сказала, что все закончилось благополучно, деньги на моем счету восстановлены, и уже завтра я смогу пользоваться своей карточкой».

Рассказывая об этом, Лорен вся светилась. «Вы можете посчитать, что я выдумываю, но буквально за две недели до этого происшествия мы с друзьями сидели у меня дома и беседовали о качестве обслуживания. Поверьте, так оно и было. Мы разговаривали о стоматологах, медицине и т. д. Я рассказала им про свой банк и о том, как они устраивают фестиваль «Вау!» при открытии каждого нового отделения. Они хотят, чтобы человек, вспомнив их банк, всегда восклицал: «Вау!». Я знаю, о чем говорю. Мой брат – телеоператор, и он снимал эти фестивали. Конечно, это звучит неправдоподобно, но мы действительно сидели на кухне и говорили об этом банке. Я его люблю и хочу, чтобы все об этом знали».

Как вы думаете, много ли в Америке банков, о которых клиенты отзываются *с любовью*? Возможно, что и в другом банке нашелся бы человек, который сделал бы для Лорен то же самое, что сделала Карен. Но вряд ли она смогла бы найти такое понимание и сочувствие, как в *Commerce Bank*. Особенно это касается крупных банков, где клиент – не более чем простая статистическая единица. В коммерческом университете *Commerce Bank* сотрудников специально обучают тому, как вызвать у клиента впечатление «Вау!», выйдя за рамки *формального* оказания услуг. Вернон Хилл, основатель *Commerce Bank*, так сформулировал основную проблему всех банков: «Культура, культура и еще раз культура. Обычно клиент покидает банк, чувствуя себя униженным и оскорбленным. Мы же хотим, чтобы наш клиент покидал банк с впе-

чатлением «Вау!»[1]. Вот почему *Commerce Bank* внедрил программу под названием «Ликвидируй глупое правило». Если сотрудник распознал правило, мешающее клиенту получить впечатление «Вау!», ему вручается премия – 100 долларов.

Commerce Bank сумел сделать почти невозможное. Несмотря на то что банк является одним из самых быстрорастущих в Америке (причем исключительно за счет органического роста), ему удалось сохранить человеческое лицо. Как говорит президент банка Деннис Ди Флорио, «самое большое оскорбление для нашего сотрудника – это услышать, что он ведет себя как типичный банкир»[2].

Найдется не много компаний – любого масштаба и в любой отрасли, – которые так заботились бы о впечатлении, полученном клиентом, как *Commerce Bank*. Интересно, сколько компаний могли бы послужить темой для разговора молодых людей, как в случае с Лорен и ее друзьями?

Есть много рецептов для того, чтобы заставить клиента прийти к вам еще раз. Любите своих клиентов. Оправдывайте их ожидания. Прислушивайтесь к ним. Давайте им то, что они хотят получить. Но *Commerce Bank* свел все эти рецепты воедино: дайте своему клиенту впечатление «Вау!». И пусть это впечатление усиливается с каждым новым приходом. Очень важно, что клиент думает о вашей фирме, но гораздо важнее то, что он чувствует. Лояльность клиента подобна любви: она проистекает не от ума, а от сердца.

Термины «сердце» и «душа» были не слишком популярны в мире бизнеса. Но сегодня эти термины, обозначающие эмпатию, любовь, заботу, самоотдачу, все больше входят в бизнес-лексикон. Сегодня вполне естественно говорить о любви в офисе (в платоническом смысле, разумеется). Вполне нормально провозглашать любовь между супервайзерами и рядовым персоналом. И также нормально говорить о любви, которая присутствует в отношениях между фирмой и ее клиентами.

Но проблема в том, что многие аналитики Уолл-стрит и корпоративные экономисты не могут понять простую идею: фактор любви в деловых операциях способствует росту прибылей. Но все, кто делает круглые глаза, услышав сочетание слов «любовь» и «менеджмент», должны прочитать книгу Джеймса Отри *Love and Profit* («Любовь и прибыль»). Отри написал ее в 1991 году, когда покинул пост генерального директора издательской компании *Meredith Corporation Magazine Group*. Компания издавала, в частности, такие известные журналы, как *Better Homes & Garden, Ladies' Home Journal* и *Country Life*. Памела Фиори, главный редактор журнала *Town and Country*, назвала *Love and Profit* «самой яркой книгой о

менеджменте за последние 25 лет»[3]. *Love and Profit* – это поэма, посвященная бизнесу, перемежающаяся вдохновенными прозаическими отрывками.

И как же стихотворная книга умудрилась стать «самой яркой книгой о менеджменте за последние 25 лет»? Просто. Отри сосредоточил внимание на важнейшем стратегическом факторе человеческого поведения, который упускают из виду многие компании. Бизнесмены в большинстве своем мыслят количественными категориями в том, что касается прибылей. А сочетание понятий «любовь» и «прибыль» никак не поддается количественной оценке. Как подсчитать прибыль от любви? Но вспомним еще раз великого Эйнштейна, который говорил: «То, что можно подсчитать, далеко не всегда имеет практическое значение. И наоборот, вещи, не поддающиеся количественной оценке, могут очень многое значить в практическом отношении». Главное конкурентное *преимущество* ФНЛ как раз и состоит в том внимании, которое они уделяют неизмеримым качественным сторонам жизни.

В своей книге *A Whole New Mind* Даниэль Пинк развивает мысль Эйнштейна о том, что практическое значение имеют не только количественные факторы. Он утверждает, что сохранение американского экономического господства зависит от гармоничного сочетания высоких технологий (хай-тек), высоких концепций и высокого соприкосновения (хай-тач)*. (Впервые подобная мысль была высказана четверть века назад в книге Джона Нейсбита *Megatrends*)[4]. Даниэль Пинк пишет:

> *«Высокие концепции означают способность создавать эмоциональную красоту, определять новые возможности и воплощать высокие идеи в конкретные изобретения. Высокое прикосновение означает способность к эмпатии, к пониманию тончайших механизмов человеческого взаимодействия. Это способность находить радость внутри себя и распространять ее на других людей, способность подняться над повседневностью в поисках высоких целей и глубокого смысла»*[5].

Этими словами Пинк выразил суть культуры ФНЛ. Тем не менее в умах наших экономистов все еще превалирует идея о том,

---

* Хай-тач *(high touch)* – высокий уровень взаимодействия между производителем и потребителем в противовес и/или в дополнение к высоким технологиям *(high tech)*. – *Примеч. пер.*

что успех бизнеса – это результат «игры с цифрами». Но Пинк утверждает, что мы вступаем в новую эпоху, когда выживание и процветание бизнеса будут определяться не столько *количественными*, сколько *качественными* факторами. И самым мощным качественным фактором, лежащим в основе культуры ФНЛ, является любовь – глубокое и трудно определяемое чувство привязанности, которое компания испытывает к участникам своего бизнеса и которое они, в свою очередь, испытывают к компании[6].

В своей книге *Love and Profit* Джеймс Отри пишет: «Хороший менеджмент – это прежде всего вопрос любви». Он продолжает:

> *«Менеджмент – это сакральная процедура, при которой ваше рабочее время посвящается в основном заботе о благополучии других людей. Сначала вас облекают доверием люди, назначившие вас на пост руководителя. Но гораздо важнее, чтобы вам начали доверять люди, которыми вы руководите»*[7].

Ему вторит Тим Сандерс, один из руководителей *Yahoo!*, в своей книге *Love is the Killer App*:

> *«Я не думаю, что есть нечто выше Любви... Любовь всеобъемлюща. Мне было очень трудно определить, что означает слово «Любовь», но сейчас я могу сказать: Любовь – это бескорыстное стремление способствовать росту другого человека»*[8].

Кевин Робертс, генеральный директор одного из крупнейших в мире рекламных агентств *Saatchi & Saatchi*, в своей книге *Lovemark: The Future Beyond Brands* утверждает, что любовь должна лежать в самой основе маркетинга:

> *«В Saatchi & Saatchi мы уделяем особое внимание той роли, которую Любовь играет в бизнесе. Человек нуждается в Любви. Без Любви он умирает. Любовь – это подсознательное, интуитивное чувство. Она всегда требует взаимности – без взаимности она не может продолжаться долго. Ее нельзя потребовать в приказном порядке. Ее отдают добровольно»*[9].

«Что было прежде? Авторские права. Торговые марки. Сервисные марки. А сегодня в права вступают любимые марки», – утверждает Робертс. Именно так сильнейшие бренды позиционируют себя среди множества конкурентных брендов. И это не просто очередная трансформация – это перемены планетарного, даже космического масштаба. Это настолько отличается от маркетинговых теорий прошлого, как современная SMS-переписка отличается от обмена письмами в эпоху королевы Виктории.

Новая парадигма маркетинга

XX столетие осталось позади, но если вы взглянете на методы современного маркетинга, вы никогда не скажете, что мы уже восьмой год лет живем в XIX веке. Современный маркетинг по-прежнему опирается на парадигму прошлого века: соблазнить клиента, завоевать его, а затем манипулировать им в своих интересах. Достаточно взглянуть лишь на названия некоторых книг, изданных в конце прошлого столетия. Например, *Triggers: 30 Sales Tools You Can Use to Control the Mind of Your Prospects to Motivate, Influence and Persuade* («Спусковые механизмы: 30 способов контролировать сознание клиента, для того чтобы мотивировать его, убеждать и не выпускать из сферы своего влияния»). Книга издана в 1999 году и до сих пор пользуется большим успехом. Все это еще раз подтверждает тот факт, что большинство маркетологов озабочены единственной мыслью: как получить контроль над умами своих клиентов. Им совершенно чужда идея сотрудничества с клиентом. Все тренинги продаж по-прежнему направлены на контроль сознания потребителей. Вам знаком термин «скорость захвата рынка»? Он пришел из парадигмы прошлого века. Но ФНЛ, описанные в нашей книге, отказались от данной парадигмы еще до того, как XX век закончился.

В основе маркетинговой парадигмы XX столетия лежал хакстеризм* – агрессивная стратегия продаж, при которой во главу угла ставились интересы продавца, а не *реальные* потребности покупателя. И элементы этой парадигмы всегда проступали через блестящие витрины Мэдисон-авеню. Повсеместно устанавливались квоты продаж, которые дамокловым мечом висели над менеджерами и торговыми представителями, заставляя их продавать, продавать

* От английского слова *huckster* – торговаться, барышничать, спекулировать; навязывать, всучивать (товар). – *Примеч. пер.*

и продавать. Никто не задумывался о том, что если гарантия занятости напрямую связана с объемом продаж, ни о какой морали не может быть и речи. Продавец был охотником, покупатель – жертвой. Но мы полагаем, что данная модель маркетинга обречена и на смену ей уже приходит другая.

Конечно, всегда существовали и будут существовать компании, рассматривающие клиента в качестве жертвы. Но мы имеем в виду моральную доминанту будущего маркетинга. Мелинда Дэвис, генеральный директор и главный «пророк» исследовательского центра *The Next Group*, предлагает совершенно новый взгляд на профессию маркетолога:

> *«Реальная возможность выделить себя из множества других компаний заключается не в товаре как таковом, а в том, как вы сумеете удовлетворить присущую человеку жажду исцеления... Возникает новый императив: маркетолог сегодня должен быть целителем»*[10].

Итак, добро пожаловать в маркетинг эпохи трансцендентности! Подобно тому, как туман над промерзшей землей возвещает о скором приходе весны, так и культура любви, пронизывающая ландшафт современного бизнеса, возвещает о наступлении новой эпохи. Эта культура проникает повсюду – от начальственных кабинетов до комнат экспедиторов. Она побуждает нас отказаться от стратегии охоты, достигшей своего пика в последние четверть века. Подобная стратегия была возможна в эпоху полного информационного господства компаний над потребителем. С помощью информационных технологий компании сводили потребителя до уровня простой строчки в наборе данных. Для нас даже придумали обезличивающий термин «*конечный пользователь*». Процесс продажи товара был основан на расчете, что определенный стимул, воздействующий на психику покупателя, вызовет у него определенную реакцию. «Нажми на кнопку – получишь результат». И результат был заранее запрограммирован – своего рода «моделирование с предсказанием». Реальные потребности человека не имели никакого значения.

Любовь – это противоядие от подобной дегуманизации. Слишком патетически сказано, вы полагаете? Но задумайтесь на минутку. Бывший руководитель *Meredith Corporation Magazine Group*, один из лидеров *Yahoo!*, генеральный директор крупнейшего рекламного агентства – все эти люди говорят о любви, причем без оглядки на скептиков. Концепция любви завоевала проч-

ный плацдарм в сознании деловых людей. В любом случае без учета этой концепции невозможно понять, в чем же заключается преимущество ФНЛ перед своими ближайшими конкурентами. Лидеры ФНЛ, как и руководители любой успешной компании, – люди жесткие и решительные. Но они сохранили в себе умение любить и внушать любовь. Они сумели завоевать сердца всех участников бизнеса.

Интересно, что участники наших семинаров гораздо легче воспринимают идею любви, чем идею целительства. «Торговец и целительство? Вы, наверное, шутите». Нет, мы не шутим. Любовь и целительство неразделимы, как драгоценный камень и его обрамление.

Компания *New Balance* удачно сочетает любовь и рыночную стратегию, в основе которой лежит принцип целительства – конкретной помощи больным людям. Этому способствуют методы рыночной коммуникации, применяемые компанией. Если вспомнить историю *New Balance*, то не будет ничего удивительного в том, что компания одной из первых внедрила благородную идею целительства в свою рыночную стратегию. Мы хотим привести небольшой отрывок из веб-сайта *New Balance*:

> *«История New Balance началась на заре XX века (1906 год) в Бостоне, штат Массачусетс. Уильям Дж. Рили, тридцатитрехлетний английский эмигрант, решил наладить выпуск супинаторов и специальной ортопедической обуви для людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата.*
>
> *Когда Джим Дэвис приобрел компанию (это было в день проведения Бостонского марафона в 1972 году), он решил сохранить уникальные ценности, присущие New Balance. Когда Эни Дэвис (жена Джима) в 1978 году начала свое «турне New Balance», ее целью было передать всем партнерам компании ту уникальную культуру, которую New Balance создавала на протяжении десятилетий».*

Теперь вы понимаете, почему ассортимент товаров у *New Balance* гораздо шире, чем у других производителей спортивной обуви*. Компания делает все, чтобы любой человек смог найти комфортную для себя обувь. *New Balance* с самого начала была основана на принципах целительства, и до сих пор Джим Дэвис и его жена Эни продолжают придерживаться этих принципов. Можно сказать, что целительство уже проникло в генетическую структуру

---

* Во время недавнего Чикагского марафона бегуны использовали 140 разновидностей кроссовок *Model 991* различных размеров и разной полноты. – *Примеч. авт.*

New Balance. По мере старения населения возрастает количество людей, имеющих ортопедические проблемы, и компания всячески старается помочь им. *New Balance* развернула целую программу по созданию прочных связей с ортопедами и прочими специалистами, которые работают с людьми, имеющими нарушения опорно-двигательной системы. Но культура целительства *New Balance* проявляется не только в функциональных атрибутах обуви. Одно из проявлений такой культуры – это забота о поколении бумеров, вступивших в пору зрелости.

Пора зрелости неизбежно связана с кризисами или по меньшей мере с появлением новых, незнакомых проблем. Психическая энергия человека смещается от социальной актуализации к *самоактуализации*, и это нарушает его внутреннее равновесие. Социальная актуализация – это процесс развития, связанный с приобретением социального, профессионального и материального статуса. Данный процесс требует, чтобы часть нашего внутреннего «я» приносилась в жертву требованиям внешнего мира. Но с наступлением зрелости все меняется. Мы начинаем испытывать потребность, которая хорошо выражена в слогане *New Balance*: «Загляни в себя – найди новый баланс». Серьезность процесса смещения психической энергии по направлению к своему внутреннему «я» хорошо выразил Даниэль Левинсон в своей книге *The Seasons of a Man's Life*. Впоследствии, опираясь на исследования Левинсона, Гейл Шей написала свой знаменитый бестселлер *Passages*. Вот что пишет Левинсон:

> *«Вступая в пору зрелости, человек пересматривает свою жизнь, пытаясь придать ей более высокий смысл. Для этого он должен переосмыслить свое отношение к важнейшим аспектам жизни – созиданию и разрушению. Растущее осознание собственной смертности заставляет его принять неизбежность процесса разрушения. Но понимая, что смерть не за горами, человек стремится утвердить торжество жизни как для себя, так и для следующих поколений. Он начинает стремиться к созиданию. Этот креативный импульс не ограничивается простым желанием что-либо сотворить. Человек хочет дать жизнь чему-то абсолютно новому... Таким образом, человек, вступивший в пору зрелости, особенно остро ощущает дуализм таких процессов, как созидание и разрушение»*[11].

Мироощущение человека в эту пору можно выразить короткой фразой: «Сейчас моя очередь». Или «Мое время», если использовать название книги Абигайль Траффорд *My Time: Making the Most of The Rest of Your Life*. В этой книге Абигайль рассказыва-

ет о том, как «заглянуть в себя»[12]. Но «мое время» вовсе не означает, что сейчас наступило время для интенсивного удовлетворения личных потребностей. Наоборот, «мое время» следует понимать так, как его понимает Левинсон: это время интенсивного личного развития, время созидания, а не потребления.

Это время, когда мощные катализаторы личного развития, заложенные в наших генах, подталкивают нас на более высокий уровень психологической зрелости (конечно, при условии, что нам уже не приходится вести яростную борьбу за существование и самоутверждение, как это было в молодости). Согласно Маслоу*, это время начала самоактуализации – процесса, при котором внешние факторы оказывают все меньшее влияние на наше мировосприятие и поведение. Основное внимание мы направляем «внутрь себя». Или, как утверждает Юнг, мы начинаем растворять социально претенциозную личность, характерную для подростка и молодого человека.

Джим Дэвис, генеральный директор компании *New Balance*, проявляет замечательное понимание человеческой потребности в самоактуализации и того влияния, которая оказывает эта потребность на поведение человека во второй половине жизни. Подобное понимание отчетливо проявляется, если мы сравним ценности, провозглашаемые *New Balance* и *Nike* в их маркетинговой политике (см. рис. 5.1). Заметьте, что ценности, провозглашаемые *Nike*, вполне законны и успешно работают в культуре, ориентированной на молодых людей. С другой стороны, ценности, провозглашаемые *New Balance*, ориентированы на людей старшего поколения.

Ценности *Nike*	**Ценности *New Balance***
Победа	Самосовершенствование
Рев толпы	Внутренняя гармония
Экстремальное усилие	Сбалансированное усилие
Запах пота	Природный запах
Физическое развитие	Духовное развитие
↑	↑
***Nike* апеллирует к мужественности, юношескому нарциссизму**	***New Balance* апеллирует к женственности, самоотречению**

РИС. 5.1. Сравнение ценностей New Balance и Nike

* Модель иерархии потребностей, предложенная Абрахамом Х. Маслоу, – теория поведения человека, в соответствии с которой человек мотивируется пятью природными потребностями. В порядке приоритетности к ним относятся физиологические потребности, потребности безопасности, социальные потребности, потребности чувства собственного достоинства и потребности самовыражения (самоактуализации). – *Примеч. пер.*

На одном из рекламных плакатов *New Balance* изображен человек, бегущий по извилистой горной дороге над бушующим морем. Надпись на плакате гласит: «Кратчайший путь – не всегда самый лучший». Если бы *Nike* использовала ту же самую картинку, надпись наверняка была бы иной – что-то о преодолении и победе. У *New Balance* человек находится наедине с собой и природой, и никогда не соревнуется с другими, как это часто бывает в рекламе *Nike*.

В эпоху бурной молодости мы тратим свою энергию на то, чтобы превзойти других – в любви, работе, игре. Но со временем наша человеческая природа склоняет нас направить эту энергию на другие цели. Маркетинговая стратегия *New Balance* хорошо отражает данную тенденцию. Реклама *New Balance* лишена подчеркнутого мужского начала, которое всегда присутствует в маркетинге спортивной обуви. Компания как бы утверждает, что ценность человека не определяется степенью его превосходства над другими людьми, но заключена в нем самом, в том, насколько он сумеет сохранить верность самому себе.

В какой-то период времени человек замечает, что уже не может бегать и прыгать так резво, как раньше. Он с удивлением понимает, что обладание вещами уже не приносит былого морального удовлетворения, и начинает задавать себе вопросы: «Как, и это все?» или «В чем смысл жизни – *моей* жизни?». И *New Balance* помогает ему найти ответы на эти вопросы, говоря: «Открой самого себя и найди новую перспективу».

Новое сознание

Чтобы принять маркетинговую парадигму исцеления, характерную для XXI века, требуется иной склад ума, чем тот, который изобрел парадигму хакстеризма. Вспомните мудрое изречение Эйнштейна о важности перемены сознания в случае, когда старые методы уже не работают: «Проблема не может быть решена в рамках того сознания, в котором она возникла».

По большому счету, маркетинг весь состоит из сплошных проблем. И главная из них – это поменять привычное мышление, правила которого вы знаете, на новое, правила которого вам неизвестны. Это большой интеллектуальный, а также эмоциональный труд. Сожаление о «старых добрых временах» и стресс от чувства потерянности в новом ментальном пространстве подрывают душевное равновесие. В результате человек пытается решить новую проблему в рамках старого, привычного сознания. Он повторяет

одно и то же действие, но каждый раз ожидает иного результата. Но не кажется ли вам, что это явный признак слабоумия: повторять одно и то же действие в ожидании различных результатов?

В основе успеха ФНЛ лежит вдохновляющее лидерство, а в основе этого лидерства – новое сознание. Фил Найт, основатель *Nike*, также является вдохновляющим лидером, но он работает в рамках иного сознания, нежели Джим Дэвис, руководитель *New Balance*. Компания *Nike* рассматривает рынок спортивной обуви через призму соперничества. Поэтому нет ничего удивительного, что *Nike* платит миллионы долларов знаменитым атлетам, рекламирующим обувь *Nike*, и тратит десятки миллионов долларов на то, чтобы донести эту рекламу до потребителя. Впрочем, *Nike* в этом не исключение. Компания *Adidas* заключила рекламный контракт с Дэвидом Бэкхемом на сумму 160 миллионов долларов – самый крупный рекламный контракт в истории. Но и *Nike* бьет рекорды. Первый рекорд – самый крупный рекламный контракт в области спортивной обуви на 90 миллионов долларов с баскетболистом Леброном Джеймсом, и второй – крупнейший рекламный контракт в области гольфа на 100 миллионов долларов со знаменитым Тайгером Вудсом.

Компания *New Balance* рассматривает рынок спортивной обуви через призму иного сознания. Во-первых, она позиционирует себя как производителя спортивной обуви. 30% ее производства находится в Соединенных Штатах. Джим Дэвис рассматривает своих ближайших конкурентов, в том числе *Nike*, как торговцев обувью. Они не производят эту обувь – все производственные функции переданы другим компаниям на принципах аутсорсинга. Фактически все они продают обувь китайского, индонезийского и бог весть какого производства (сделанную, конечно, по их дизайну).

Маркетинговая стратегия *New Balance* основана на удобстве и практичности. Кроме того, некоторые люди покупают обувь *New Balance* еще и потому, что поддерживают политику компании, не желающей осуществлять аутсорсинг производства. Мы далеки от морального осуждения аутсорсинга как такового – мы просто хотим обратить ваше внимание на то, что потребители все больше поддерживают те компании, чьи моральные ценности они разделяют.

Стильность обуви, стоящая на первом месте у конкурентов *New Balance*, отходит на второй план. *Nike* и другие компании рассматривают своих клиентов прежде всего в социальном аспекте (произвести впечатление на других, превзойти соперника и т. д.). *New Balance* обращает первоочередное внимание на духовную составляющую (сбалансированная жизнь, наполненная высшим смыс-

лом). Поэтому у компании нет необходимости в том, чтобы тратить миллионы на рекламу и привлечение спортивных звезд. *New Balance* предпочитает тратить деньги на исследования и поддержку своих партнеров по бизнесу (и в этом компания весьма преуспела). Кроме того, у *New Balance* появляется возможность платить высокую зарплату своим американским рабочим (хотя такая зарплата определяется в первую очередь их высочайшей производительностью).

«Но насколько успешно работает *New Balance* при таком нетрадиционном подходе к маркетингу?» – спросите вы. Чрезвычайно успешно. В 1990 году компания занимала двенадцатое место среди производителей спортивной обуви. В 2004 году, накануне слияния *Adidas-Reebok*, компания занимала уже второе место. И этот гигантский скачок был совершен в тот период, когда рынок спортивной обуви в целом сократился благодаря уменьшению численности молодого поколения. На протяжении 1990-х годов численность молодых людей в возрасте от 18 до 34 лет, потенциальных покупателей спортивной обуви, сократилась на 9 миллионов человек. На американском рынке компании *Nike*, *Adidas* и *Reebok* потеряли как в объеме продаж, так и в доле рынка. В этот же период продажи компании *New Balance* росли со скоростью 25% в год (1995–2003 годы). Оказалось, что быть ФНЛ очень выгодно.

Компанию *Unilever*, гиганта в области фасованных товаров, никак нельзя отнести к ФНЛ. Тем не менее ее подразделение *Dove* (средства ухода за кожей) уже вышло на новый уровень сознания. *Dove* радикально изменила маркетинговую концепцию в категории косметических товаров: теперь это концепция здоровья. *Dove* уже не пропагандирует идеальную красоту – сейчас красота приближена к реальной жизни. Столь радикальный сдвиг в сознании явился результатом маркетинговых исследований: оказалось, что лишь 2% женщин считают себя красавицами. Лишь 13% женщин удовлетворены своей фигурой, и столько же процентов – внешностью.

Маркетологи *Dove* увидели в этом новые, ранее не исследованные возможности. Они начали размышлять о причинах недовольства своей внешностью, особенно в юности. Низкая самооценка, заложенная в подростковом возрасте, приводит к тому, что женщине так и не удается полностью раскрыть заложенный в ней потенциал. Поэтому *Unilever* создала так называемый фонд самооценки *Dove*. Задача фонда – изменить самооценку девочек-подростков. Фонд пытается изменить их представления о красоте, отличной от тех стандартных критериев красоты, которые навязываются им глянцевыми журналами.

Подавляющее большинство женщин – молодых, зрелых, пожилых – никак не ассоциируют себя с красотками, изображенными на рекламных плакатах. Маркетологи *Dove* увидели в этом новые возможности. Они развернули глобальную компанию по пересмотру критериев красоты. Был открыт веб-сайт под названием *Real Beauty* («Истинная красота»), предлагающий «вдохновение для истинных женщин» и обещающий «помочь истинной женщине открыть свою истинную красоту». Сайт призван «информировать, вдохновлять и поддерживать уверенность в себе». Например, на одном из рекламных плакатов *Dove* даны портреты трех женщин зрелого возраста, и под каждым портретом был один из вопросов:

- Седина или благородство?
- Морщины или неповторимые черты?
- Изъян или изюминка?

Мощь целительного послания *Dove* проистекает из эмпатической связи с клиентом. «Но как это помогает продаже мыла?», – спросите вы. Помогает, и еще как. Когда *Dove* развернула свою кампанию в Европе, результаты превзошли все ожидания. Например, за 2004 год продажи *Dove Firming Lotion* в Западной Европе выросли на 110%. В Соединенном Королевстве продажи этого косметического средства выросли с 280 тысяч в 2003 году до 2,3 миллиона флаконов в первом полугодии 2004 года.

Факт очевиден: принцип целительства, присущий корпоративной культуре ФНЛ, заменяет принцип хакстеризма и становится душой нового маркетинга.

Негласный контракт, заключаемый ФНЛ

В процессе своей профессиональной деятельности один из нас (Вольф) являлся владельцем компании, которая работала по контрактам с ассоциациями домовладельцев и занималась управлением местными общинами. Однажды он столкнулся с удивительным фактом: общины далеко не всегда возобновляли контракт с наиболее профессиональными и грамотными менеджерами. И наоборот, некоторые далеко не «звездные» менеджеры получали у этих общин режим наибольшего благоприятствования. Было проведено масштабное исследование среди советов директоров ассоциаций, с тем чтобы найти причину этого загадочного явления. Результат оказался весьма неожиданным. Оказалось, что с каждым советом

директоров заключались фактически два контракта – *юридический* и *эмоциональный*. Исследовательская команда пришла к выводу: «Вы можете безупречно исполнить юридический контракт, но его вряд ли возобновят, если вы не сумеете выполнить условия эмоционального контракта. С другой стороны, если вы соответствуете условиям эмоционального контракта, клиент может закрыть глаза на юридические погрешности».

Все участники бизнеса – от клиентов и сотрудников до поставщиков, партнеров и акционеров – фактически заключают с компанией два контракта:

- **Юридический контракт** (явный) на основе количественных критериев, в письменной или устной форме.
- **Эмоциональный контракт** (имплицитный, или неявный) на основе *качественных* критериев. Эти критерии есть ожидания участников, отражающие их моральные и этические ценности. Контракт негласно подразумевает, что участники бизнеса ожидают со стороны компании такого отношения к себе, которое соответствовало бы этим ценностям.

Эдгар Шейн, профессор школы бизнеса Массачусетского технологического института, исследовал эти два вида контрактов – юридический и эмоциональный (он называл его психологическим). Он пришел к выводу: долговременные отношения между партнерами возможны лишь в том случае, если обе стороны одинаково понимают условия неявного психологического контракта. В противном случае между партнерами возникнут неизбежные разногласия, причем в самом скором времени[13].

Вполне вероятно, что причиной смерти большинства компаний является неумение соблюдать условия эмоционального контракта. Если эмоциональный контракт грубо нарушается, клиенты перестают покупать товар, эффективность труда падает, поставщики отходят в сторону, партнеры прекращают оказывать помощь, акционеры стремятся избавиться от своих активов, местные общины отказывают в поддержке.

Компании тратят огромные суммы, стремясь обезопасить себя от юридических претензий, но не понимают, что корни подобных претензий могут лежать в нарушениях эмоционального контракта. Люди не подают судебных исков на тех, к кому испытывают привязанность, или, как сказал бы Кевин Робертс, «на тех, кого любят».

Компания *Toro*, производящая газонокосилки и роторные снегоочистители, обнаружила, что лучшее исполнение эмоциональ-

ного контракта помогает снизить количество судебных исков, связанных с получением травм. Руководство *Toro* всегда полагало, что подобные иски неизбежны, учитывая специфику производимой продукции. Но в середине 1990-х годов компания подвергла эту практику сомнению. К каждому клиенту, получившему травму, направлялся персональный представитель компании. Он выражал клиенту свое сочувствие и предлагал уладить дело полюбовно. Если о немедленной компенсации договориться не удавалось, представитель компании предлагал рассмотреть это дело путем арбитражного разбирательства, без подачи судебного иска. Компания стоимостью 1,5 миллиарда долларов имеет в своем штате параюридический персонал*, опытных консультантов и посредников, знающих, каким образом *Toro* предпочла бы разрешить тот или иной конфликт. Начиная с 1994 года, когда *Toro* ввела подобную практику разрешения конфликтов, у нее не было ни одной судебной тяжбы по поводу травм и увечий, полученных клиентами. Это просто поразительно для компании, выпускающей травмоопасное оборудование, которое каждый уик-энд попадает в бесчисленное количество неумелых рук. *Toro* утверждает, что за период 1991–2005 годов компания сэкономила около 100 миллионов долларов только на том, что избежала многочисленных судебных исков[14].

Компания *Amul Dairy Products*, один из самых известных брендов Индии, научилась хорошо выполнять условия эмоциональных контрактов, за что и пользуется всеобщей любовью. Доктор Варгесе Куриен, председатель Национальной федерации молокопроизводителей Индии, на праздновании пятидесятилетия *Amul* сказал: «Причина успеха *Amul* состоит в том, что компания неукоснительно выполняет свои контракты на протяжении вот уже пятидесяти лет. В противном случае компания давно оказалась бы в мусорной корзине истории, как тысячи других компаний».

ФНЛ хорошо понимают, что деятельность любой компании определяется как явными, так и негласными контрактами. Связь с деловым партнером подобна супружеским отношениям. Нарушения эмоционального контракта с клиентом приведут к тому, что вы потеряете его лояльность.

---

* Параюридический – не являющийся профессионально юридическим, не имеющий юридического образования, не являющийся профессиональным юристом. Обычно таких людей берут на работу в различные юридические конторы в качестве среднего юридического персонала. – *Примеч. пер.*

Преданность сотрудников порождает преданность клиентов

Ни один человек, связанный с бизнесом, никогда не усомнится в справедливости утверждения, вынесенного в заголовок данного раздела. Но много ли найдется компаний, претворяющих эту истину в жизнь? ФНЛ, без сомнения, входят в число таких компаний. Они знают, что качественное обслуживание клиентов начинается с качественного подбора персонала, неравнодушного к результатам своей деятельности. Они знают, что для удовлетворенности клиента необходимы сотрудники, прежде всего удовлетворенные своей работой.

ФНЛ обладают достаточной дальновидностью, чтобы понимать: высокий уровень зарплат и пособий помогает снизить общие затраты, связанные с персоналом. Более того, это способствует снижению маркетинговых расходов и росту продаж. На первый взгляд это кажется парадоксом, но факт остается фактом: высокая стоимость рабочей силы оборачивается тем, что на каждый доллар получаемого дохода компания тратит меньше, чем ее конкуренты, экономящие на зарплате. Конечно, традиционное бухгалтерское сознание этого не воспринимает – каким образом увеличение расходов может привести к снижению общих затрат?

И это невозможно понять, если каждую строчку бухгалтерского баланса рассматривать как самостоятельную, независимую единицу. Теряется связь между зарплатой и производительностью труда, валовым доходом и чистой прибылью.

Но в бизнесе все взаимосвязано. Компании являются составными частями экономической экосистемы, где все участники взаимозависимы и взаимосвязаны. Действия одной группы участников могут повлиять на состояние и поведение других групп. Таким образом, зарплаты и пособия следует рассматривать в контексте общей картины. Представьте себе простую цепочку взаимосвязей. Низкие зарплаты и пособия приводят к росту текучести кадров. Из этого следует падение производительности труда и возрастание расходов, связанных с наймом и обучением персонала. В итоге низкая квалификация персонала приводит к потере клиентов[15].

Следует воздать должное Джиму Коллинзу, автору *Good to Great*, поскольку его идеи вызвали широкую дискуссию о том, что такое великая компания. Однако определяющие характеристики эпохи трансцендентности изменили выведенное им уравнение успеха. Как мы уже говорили в главе 2, Коллинз утвержда-

ет, что не существует какой-то единой истинной ценности, которая характеризовала бы великую компанию. Однако три из четырех перечисленных им компаний – *Sony* (которая не любит своих клиентов), *Disney* (не уважает в них личность) и *Ford* (не несет социальной ответственности) – выглядели очень блекло на протяжении последних десяти лет. Четвертая компания, *Wal-Mart*, которая не заботится о качестве, вот уже пять лет падает в своей акционерной стоимости.

Но мы полагаем, что истинные ценности все же существуют. Все ФНЛ, описанные в нашей книге, любят своих клиентов. Они уважают в них личность и заботятся о качестве. И всем им присуще чувство социальной ответственности. Трудно представить, чтобы какой-то другой набор ключевых ценностей смог бы играть столь важную роль на современном рынке.

Все руководители ФНЛ могли бы подписаться под словами Коллинза о том, что «необходимо найти правильных людей и в правильное время посадить их в правильный автобус». В целом мы согласны с идеей Коллинза: для создания великой компании нужны «правильные» люди. Мы расходимся в понимании причины и следствия. Мы полагаем, что если вы создадите бизнес-модель *SRM*, «правильные» люди сами найдут дорогу в ваш автобус, укрепят культуру и сделают вашу компанию по-настоящему великой. Коллинз полагает, что есть лишь один тип «правильных» людей, и в основе этого лежат их профессиональные качества (или уровень *IQ*). В данной модели вопросы стратегии и культуры отходят на второй план, и это, по нашему мнению, как раз и является причиной трудностей, с которыми сталкиваются компании. Мы же полагаем, что критерием «правильности» человека служат его личные качества. Что же касается профессиональных качеств, они очень различны для различных культур и стратегий. (Вспомним, что *Whole Foods* предпочитает нанимать на работу гурманов, а *Harley-Davidson* – фанатиков мотоспорта). Мы уверены, что истинное величие начинается с приверженности модели *SRM*, а все, о чем говорит Коллинз («правильные» люди, лидерство пяти уровней и т. д.), уже давно и успешно практикуют все ФНЛ.

ФНЛ целенаправленно ищут сотрудников, чьи личные интересы лежат в сфере деятельности компании. Они предпочитают фанатиков. Например, рыночный фокус *Patagonia* – это энтузиасты альпинизма и скалолазания. Поэтому *Patagonia* набирает сотрудников, которые сами являются или были в прошлом заядлыми альпинистами. Рыночный фокус *Commerce Bank* заключается в том, чтобы произвести на клиента впечатление «Вау!». И большинство

сотрудников *Commerce Bank* – это энтузиасты с горящими глазами. «Если вы не прониклись нашей идеологией, вы не сможете у нас работать», – так Вернон Хилл, основатель и председатель правления банка, предупреждает тех, кто желает получить временную работу с поденной оплатой. Рыночный фокус *LL Bean* – это туризм, и персонал компании почти сплошь состоит из заядлых туристов.

Как мы уже упоминали, вся бизнес-философия *Whole Foods* сконцентрирована в лозунге компании: «Здоровая пища, здоровые люди, здоровая планета». Поэтому компании не нужны простые продавцы, ей нужны гурманы-энтузиасты, воплощающие этот лозунг в жизнь. *Whole Foods* понимает, что общение с энтузиастами не только произведет благоприятное впечатление на покупателей, но и заставит их прийти в магазин еще раз.

Энтузиазм сотрудников – это одно из объяснений, почему ФНЛ значительно превосходят своих конкурентов. Клиенты приходят еще и потому, что это доставляет им удовольствие. Один из нас – большой любитель вкусно поесть. В магазины *Trader Joes* он заходит, чтобы купить основные продукты и получить удовольствие, в магазинах *Whole Foods* он покупает здоровую пищу и получает удовольствие, а в магазинах *Wegmans* он прежде всего получает удовольствие, а затем... еще раз получает удовольствие. *Wegmans* – это рай для гурманов.

Wal-Mart – крупнейшая в мире сеть продовольственной торговли, но, как показывает опыт ФНЛ последнего десятилетия, эта компания могла бы стать не только крупнейшей, но и лучшей в мире. Что для этого нужно? Всего лишь четыре составляющих. *Душа. Радость. Искренность. Любовь.* Плюс грамотный менеджмент. А все остальное сделают клиенты и сотрудники компании.

Ранее мы обсуждали значимость *эмоционального интеллекта* у сотрудников и руководителей компаний. Он важен не только для построения внутренних взаимосвязей, но и для общения с клиентами. Взгляните, например, на те огромные и часто противоречивые требования, которые возлагаются на торговый персонал. Он должен одновременно: приносить немедленный доход посредством продаж, создавать у клиентов чувство удовлетворенности, добиваться их пожизненной лояльности, а также вносить свой вклад в долговременную жизнеспособность компании. Как показывают исследования, умение сочетать столь противоречивые требования зависит в первую очередь от эмоционального интеллекта продавца[16]. Более того, наши исследования выявили, что сотрудников и руководителей ФНЛ характеризует более высокий

уровень эмоционального интеллекта, чем у представителей других компаний. Особенно это касается сотрудников, работающих непосредственно с клиентами.

Как не нужно строить доверие

Бесчисленные заявления о миссии различных компаний гласят: построение доверия – наш главный приоритет. Но ни одна компания не начинает бизнес с единственной целью – завоевать доверие. Построение доверия не может быть основным приоритетом деятельности. Необходимо прежде всего оправдать и даже превзойти возложенные на вас ожидания, и следствием этого будет доверие. Другими словами, доверие – это мера того, насколько хорошо вы служите своим клиентам и, в более широком смысле, всем участникам своего бизнеса.

Ли Сурас, главный финансист компании *LL Bean*, никак не относится к разряду примитивных бухгалтеров-счетоводов. У него есть глубокое чувство выполняемой миссии, и эта миссия не измеряется только в долларах. Он не думает о стратегии построения доверия. Его стратегия – это помощь всем участникам бизнеса *LL Bean*. Он подходит к своей работе почти со священным благоговением:

> *«Я считаю, что смысл бизнеса заключается не только в том, чтобы делать деньги. У вас должно быть чувство, что вы действительно улучшаете жизнь других людей... Когда вы осознаете, что несете социальную ответственность не только перед своими рабочими, но и перед клиентами, поставщиками, обществом, вы уже не можете воспринимать бизнес как простой инструмент для зарабатывания денег»*[17].

Культура, заложенная столетие назад Л.Л. Бином, страстным любителем туризма, до сих пор остается незыблемой. (Кстати, журнал *Wall Street Journal* включил его в список десяти лучших предпринимателей XX столетия.) Неотъемлемой частью этой культуры является бессрочная гарантия. Известен случай, когда несколько лет назад клиент вернул в магазин изношенное пальто, купленное в 1950-е годы, и обменял его на новое. Компания стоимостью полтора миллиарда долларов, предоставляющая бессроч-

ную гарантию, как бы говорит своим клиентам: «Мы вам доверяем». И в ответ на бессрочную гарантию компания получает бессрочную лояльность своих клиентов. «И мы вам доверяем», – отвечают этим клиенты.

Costco – это еще одна ФНЛ, пользующаяся безграничным доверием со стороны клиентов. Тем не менее Джим Синегал, *CEO* компании, даже не задумывается о том, как завоевать это доверие. Его главная задача – сохранять ключевые ценности компании и ежедневно доносить до своих клиентов. Мы перечислим эти ключевые ценности в главе 8.

Синегал проявляет заботу о клиентах прежде всего тем, что ограничивает розничную наценку на все марочные товары 14%, а на товары марки *Kirkland* – 15%. Не так давно 35-миллиметровая фотопленка *Kirkland* начала просто «улетать» с полок магазинов. По мере роста продаж поставщик начал снижать оптовую цену на эту пленку. В результате маржа превысила установленные 15%. Руководство компании обеспокоилось тем, что снижение цены с целью ограничения маржи может снизить ценность марки в сознании потребителя. Чтобы этого не произошло, *Costco* снизила цену за рулон фотопленки, но увеличила количество рулонов в упаковке, оставив цену упаковки неизменной.

Подобно *LL Bean* и некоторым другим ФНЛ, *Costco* предоставляет своим клиентам исключительно благоприятные условия возврата и обмена товаров: никаких квитанций, никаких вопросов, никаких сроков. Исключение составляют лишь компьютеры, на которые дается беспрецедентная шестимесячная отсрочка платежа. *Costco* доверяет своим клиентом, а клиенты, в свою очередь, доверяют *Costco*. Обоюдное доверие всегда крепче. Все компании призывают клиентов доверять им, но далеко не все отвечают взаимностью. Тем не менее ФНЛ понимают выгоду, которую приносит доверие со стороны клиентов. Конечно, бывают и случаи злоупотребления доверием, но ФНЛ относятся к этому философски и не желают ущемлять всех клиентов за недобросовестность некоторых из них.

Стратегия доверия к участникам бизнеса начинается у *Costco* с доверия к собственным сотрудникам. На примере самого Джима Синегала сотрудники могут убедиться в том, что руководство компании не стремится достичь каких-либо личных целей за счет своих рабочих, клиентов, поставщиков и прочих участников бизнеса. Зарплата Джима по сравнению с доходами высших руководителей крупных корпораций – это мелочь на карманные расходы. В 2005 году общие доходы генерального директора компании, входящей в список

S&P 500, составили в среднем 11,75 миллиона долларов. Несмотря на то что за этот год *Costco* продала товаров на сумму 57 миллиардов долларов, Синегал получил всего лишь 550 тысяч долларов – 350 тысяч в качестве зарплаты и 200 тысяч в качестве премиальных.

Кроме того, Синегал идет против течения и в том, что касается аутсорсинга. «Мы давно могли бы перенести часть наших операций в Бангладеш или куда-нибудь еще. Но как к этому отнеслись бы наши сотрудники? Не слишком хорошо, я полагаю»[18].

Синегал является приверженцем идеи, что получаемый доход должен быть разумным, а не заоблачным. То, что выходит за пределы разумного, следует инвестировать в 92 тысячи сотрудников компании. «Я не вижу ничего плохого в том, что наш работник может купить себе нормальную квартиру или медицинскую страховку для всей семьи», – говорит Синегал[19].

У ФНЛ есть душа

Самый интересный предмет изучения для Харви Хартмана – это душа. Что такое душа компании или душа корпоративной культуры? Люди полагают, что человеческая душа – это главное, что отличает человека от животного. Хартман, в свою очередь, полагает, что душа компании – это главное, что отличает гуманистическую компанию от всех прочих. Харви Хартман является основателем и *CEO Hartman Group*, компании, специализирующейся в области рыночных исследований. Он считает, что вопросы души приобретают все большее значение для роста и процветания любой компании. «Это результат перехода от индустриальной эпохи разума к постиндустриальной эпохе души», – говорит он.

На вопрос, что он вкладывает в понятие «душа компании», Хартман отвечает: «Я имею в виду компанию, все действия которой направлены на поддержание моральных ценностей и других нематериальных атрибутов». Это еще один пример того, как дух времени, присущий эпохе трансцендентности, вызывает социальную трансформацию капитализма.

Hartman Group опубликовала эссе, в котором подробно рассматривает переход от индустриальной эпохи разума к постиндустриальной эпохе души. Эпоха разума там определяется как «горячая», а эпо-

---

* Полностью эссе можно (и нужно) прочитать на сайте www.hartman-group.com/products/natsens/issueII- 08.hmtl. – *Примеч. авт.*

ха души – как «прохладная*. Мы приведем несколько отрывков из этого эссе, которое прекрасно отражает разницу между рыночной парадигмой XX столетия (хакстеризм) и парадигмой XXI первого века (философия любви и исцеления эпохи трансцендентности).

«Горячий» – это мужественность, догматизм, агрессивность, анализ, доминирование, четкость, формализм, материализм. «Прохладный» – это женственность, притягательность, отсутствие формализма, интерактивность, духовность.

«Горячий» – это босс, который приказывает. «Прохладный» – это учитель и наставник. «Горячий» – это Бобби Найт. «Прохладный» – это Фил Джексон. «Горячий» доминирует и превосходит. «Прохладный» соблазняет, привлекает, интригует. «Горячий» процветает в сфере рационального, это ясность и контроль. «Прохладный» живет в атмосфере сумрака, тайны и открытий – это сфера души. Рациональный стиль – это абстракция, однородность, регламент, предсказуемость, количество. Сфера души – это гуманизм, причудливость форм, юмор, увлеченность, качество.

...Сегодня наступает эпоха души, и мы уверены в том, что это не есть поверхностный, временный феномен. Но, как и любой крупный культурный феномен, он может иметь поверхностные, временные атрибуты.

Но что это означает для розничного торговца? Мы уже видим, что это означает: мы должны стать «прохладнее».

«Горячий» стиль торговли подразумевает: мы обслуживаем клиента, который уже знает, чего он хочет, и заинтересован прежде всего в низких ценах и удобстве обслуживания. Клиент желает зайти в магазин, быстро совершить необходимые покупки и сразу же уйти. Такие магазины будут нужны всегда. Но, с другой стороны, их все больше вытесняет электронная торговля.

...Рациональный стиль рассматривает клиента как простую статистическую единицу. Покупатели – это атомы, сталкивающиеся между собой в пространстве магазина. Душевный стиль предполагает развитие взаимоотношений.

...Различия между «горячим» и «прохладным» стилями помогают нам понять успех таких компаний, как Restoration Hardware, Starbucks, IKEA, Pottery Barn, Trader Joe's, – тех, кто выработал более «прохладный», более душевный стиль общения с клиентами. Магазины этих компаний, каждый по-своему, дают клиенту особое впечатление от каждой покупки. Они соблазняют и привлекают. У каждого магазина свой стиль, иногда умиротворенный, иногда броский и вызывающий. Там клиенты могут общаться – либо с персоналом, либо с такими же увлеченными покупателями.

Исследования *Hartman Group* позволили сделать вывод: если компания *Wal-Mart* не станет более душевной, в недалеком будущем она может столкнуться с серьезными проблемами. «Уровень душевной привязанности людей к компании *Wal-Mart* потрясающе низок», – утверждает Хартман.

Люди не ходят в магазины *Wal-Mart* в поисках покупательских впечатлений. Но если они попадают в магазины *Whole Food*, они заходят прежде всего за подобными впечатлениями. Точно так же они толпами штурмуют семейные магазины *Wegmans* – в поисках душевных впечатлений. Это относится и к мебельным магазинам *Jordan's Furniture* (которые сегодня принадлежат корпорации *Berkshire-Hathaway* Уоррена Баффета). Люди покупают билет на самолет *Southwest* в виде корпоративного шутника с неизменной улыбкой на лице, и это снижает их страх перед полетом – замечательное душевное впечатление.

Душевность – это фирменный знак всех ФНЛ. Это характерный элемент культуры эпохи трансцендентности, выраженный в растущем интересе людей к духовным сторонам жизни. Этот интерес, в свою очередь, есть следствие старения нашего общества. Стремление к душевным впечатлениям в повседневной жизни снижает материалистическую направленность общественного сознания. Потребителей все больше интересуют на только функциональные возможности товара – они хотят впечатлений, повышающих удовлетворенность жизнью. Джо Пайн и Джим Гилмор хорошо отразили это в своем бестселлере *The Experience Economy*.

Конечно, многие розничные торговцы типа *Wal-Mart* будут по-прежнему ориентироваться на покупателей, для которых главным критерием покупки является цена товара. Но в эпоху трансцендентности (эпоху души по Хартману или концептуальную эпоху по Даниэлю Пинку) цена уже не будет основным критерием для огромного количества людей. Сегодня многие из вас навер-

пяка слышали каламбур, связанный с компанией *Whole Foods*: «Здоровая пища – здоровенные цены». Но люди не перестают совершать покупки в *Whole Foods*. Они понимают, что органическая пища не может быть дешевой. Растить курицу на свободном выгуле обходится значительно дороже, чем содержать ее в механизированном комплексе. Поэтому клиенты *Whole Foods* с удовольствием платят по 3,49 доллара за дюжину куриных яиц, хотя в соседнем магазине *Safeway* ту же дюжину можно приобрести за 1 доллар 19 центов.

Поэтому «высокие цены, высокая душевность» есть действительно выгодная бизнес-стратегия. Но что можно сказать о стратегии «низкие цены, высокая душевность»?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте снова обратимся к примеру Джима Синегала из фирмы *Costco*. Руководитель компании, работающей по модели «низкие цены, высокая душевность», в первую очередь должен быть готов к суровой критике со стороны Уолл-стрит. В частности, Джима неоднократно критиковали за то, что он берет с клиентов слишком мало, а своим рабочим платит слишком много. В предыдущей главе мы приводили высказывания аналитика *Deutsche Bank* Билла Дрегера, который говорил: «Лучше быть сотрудником либо клиентом *Costco*, нежели ее акционером»[20]. Правда, здесь есть одна маленькая неувязка. В том году, когда Дрегер произнес эту фразу, акции *Wal-Mart* упали на 5%, тогда как акции *Costco* выросли на 10%.

Эмми Козлофф, аналитик компании *Sanford C. Bernstein & Company*, также критиковала Джима за излишнюю щедрость по отношению к рабочим. Например, уровень зарплат в *Costco* на 40% выше, чем в компании *Sam's Club*, дочернем предприятии *Wal-Mart*. Вот ее слова: «Он (Синегал) излишне щедр. Он прав, когда полагает, что удовлетворенный работник гораздо продуктивнее неудовлетворенного. Однако и сотрудники должны нести на себе часть груза, лежащего на компании»[21]. Высказывание абсолютно в духе дядюшки Скруджа. Обратите внимание на слово *«должны»*. Это термин из старого административно-командного словаря, который в эпоху трансцендентности превратился в анахронизм. Руководители ФНЛ избегают слова *«должны»*. Необходимо сделать так, чтобы сотрудники *захотели*. А когда человек хочет что-то сделать, он обязательно это сделает – без всякого принуждения.

Подобные аналитики не могут (или не хотят) понять, что лежит в основе бизнес-модели *Costco* и что отличает эту компанию от многочисленных конкурентов типа *Sam's Club*. Модель *Sam's Club* – это вариации на тему базовой модели *Wal-Mart*. В основе бизнес-модели

Wal-Mart лежит управление логистикой, и в этой области *Wal-Mart* сильна, как не кто иной. В основе бизнес-модели *Costco* лежит доктрина человеческого поведения, то есть принципы, определяющие поведение клиентов, сотрудников, поставщиков и прочих участников бизнеса. Но аналитикам Уолл-стрит гораздо проще понять модель, основанную на цифрах, чем модель, в основе которой лежит бихевиоризм – наука о человеческом поведении.

Блестяще организованная цепочка поставок позволяет компании *Wal-Mart* превосходить конкурентов в том, что касается розничных цен. Но эта же политика низких цен служит причиной резкой критики компании, в частности ее отношения к собственным сотрудникам. Люди в *Wal-Mart* рассматриваются как сменные детали огромной машины. Стиль работы *Wal-Mart* вызывает в памяти известный фильм Чарли Чаплина «Новые времена» 1936 года, где человек является бессловесным винтиком в механизме современного производства. В подобных условиях наука о человеческом поведении ни к чему – один рабочий легко заменяется другим, а все они лишь инструмент, при помощи которого строится благосостояние акционеров.

Но трудно поспорить с фактом: в том, что касается благополучия акционеров, бизнес-модель *Wal-Mart* долгое время оставалась одной из самых успешных. Однако сегодня все больше людей начинают задаваться следующим вопросом: «Какую цену за это приходится платить отдельным людям, их семьям и обществу в целом?». К этому мы хотим добавить и свой вопрос: «Не получится ли так, что в один прекрасный день бизнес-модель *Wal-Mart* безнадежно устареет, как и те модели, которых она в свое время вытеснила?». Возможно, что объявление, появившееся на сайте компании в 2006 году, является предвестником будущих перемен. Объявление гласит, что компания «ищет человека, способного мыслить широко и нетрадиционно», который «помог бы *Wal-Mart* в создании новой модели отношений с участниками бизнеса, в корне изменив всю систему работы компании».

Эти слова хорошо соотносятся с заявлениями компании о том, что она желает изменить существующую бизнес-модель. Далее в объявлении говорится, что новый человек «будет играть важную роль в разработке новой модели отношений, использующей рыночные перемены для создания общественных ценностей». Неужели *Wal-Mart* действительно делает первый шаг к тому, чтобы стать ФНЛ?

Несмотря на очевидную мощь сегодняшней бизнес-модели *Wal-Mart*, фирма *Costco* весьма успешно конкурирует с компани-

ей *Sam's Club*, дочерним предприятием *Wal-Mart*. «Секретным оружием» в этой борьбе является более «душевная» модель *Costco*, в которой большое внимание уделяется человеческому поведению, особенно поведению сотрудников. В результате производительность одного сотрудника у *Costco* гораздо выше, чем у *Sam's Club*. Кроме того, степень удовлетворенности клиентов *Costco* также выше, и выше доход, приносимый одним сотрудником. В 2004 году индекс потребительской удовлетворенности у клиентов *Costco* составил 79 пунктов из 100. Лишь очень немногие компании получают 80 пунктов и более. Средний уровень составляет 73 пункта. У *Sam's Club* этот индекс в том же году равнялся 75 пунктам, у *Wal-Mart* – 73. Но среди крупных розничных торговцев индекс *Wal-Mart* был одним из самых низких (меньший индекс заработала лишь компания *Albertson*).

Годовой оборот одного магазина *Costco* составляет в среднем 121 миллион долларов. У *Sam's Club* эта цифра не превышает 70 миллионов[22]. К сожалению, многие инвестиционные аналитики так и не поняли, в чем заключается преимущество бизнес-модели *Costco*. Они не понимают и того, что попытка изменить эту модель и подогнать ее под механические стандарты *Wal-Mart* была бы наихудшим решением с точки зрения акционеров. Сомнительно, что *Costco* смогла бы переиграть *Wal-Mart* на поле соперника. Поэтому *Costco* живет и процветает, используя совершенно иную модель, подразумевающую любовь со стороны клиентов, сотрудников и прочих участников бизнеса. Это всего-навсего любовь – невыразимое чувство привязанности к другому человеку, а в области рыночных отношений – привязанности к брендам, компаниям и сотрудникам тех компаний, к которым мы испытываем любовь. Мы охотно рассуждаем о том, какую ценность имеет интеллектуальная собственность компании. Почему же, принимая инвестиционные решения, мы не учитываем ту ценность, которую имеет эмоциональная собственность компании?

Примечания

[1] Chuck Salter, "Customer Service: Commerce Bank," *Fast Company*, May 2002, p. 80.

[2] Там же.

[3] James A. Authry, *Love and Profit: The Art of Caring Leadership*, Avon Books, New York, 1991.

[4] Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, Riverhead Books division of Penguin, New York, 2005, p. 51.

[5] Там же.

[6] http://www.thefreedictionary.com/love.

[7] James A. Authry, *Love and Profit: The Art of Caring Leadership*, Avon Books, New York, 1991, p. 19.

[8] Tim Sanders, *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends*, Crown Business, 2002.

[9] Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, PowerHouse Books, New York, 2004, p. 49.

[10] Bill Brenn, "Desire: Connecting with What Consumers Want," *Fast Company*, Feb. 2003, p. 86.

[11] Daniel J. Levinson, *The Seasons of a Man's Life*, Ballantine Books, 1978, p. 223.

[12] Abigail Trafford, *My Time: Making the Most of the Rest of Your Life*, Basic Books, 2003.

[13] Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

[14] Ashley Jones, "House Calls," *Corporate Counsel*, Oct. 1, 2004.

[15] Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996. Эта полезная во всех отношениях книга посвящена проблемам лояльности клиентов, сотрудников и акционеров компаний. Книга показывает количественную связь между этими тремя типами лояльности и доказывает, что высокая лояльность всех участников бизнеса оборачивается высокими доходами акционеров.

[16] Elizabeth J. Rozell, Charles E. Pettijohn, R. Stephen Parker (2004), "Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment," P*sychology & Marketing*, June, Volume 21, Issue 6, p. 405.

[17] Eduardo Araiza, Pablo Cardona, "LL Bean Latin America," *International Graduate School of Management*, Case #ISE088.

[18] Jim Hightower, " A Corporation That Breaks the Greed Mold," *Working for Change*, http://www.workingforchange.com/article.cfm?itemid=16603, July 17, 2005.

[19] Там же.

[20] Stephen Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart," New York Times, Jul. 17, 2005.

[21] Там же.

[22] Там же.

6

Инвесторы – сборщики урожая, выращенного ФНЛ

Крис работает инвестиционным менеджером в одной из крупнейших финансовых организаций США. Осенью 2005 года он выступил на встрече, посвященной созданию инвестиционного фонда одной из ФНЛ. Крис рассказал, что в течение определенного периода времени он внимательно отслеживал деятельность компании *Whole Foods*. «Каждый раз, получая очередной квартальный отчет, я говорил себе: «Ну все, коэффициент *P/E** достиг максимума». Тем не менее в следующем квартале коэффициент возрастал. К моменту встречи акции *Whole Foods* выросли на 70% за один год. Кто бы поверил, что компания, занимающаяся розничной торговлей продовольственными товарами (там, где маржа минимальна), сможет достичь таких потрясающих успехов? Крис признался, что был весьма озадачен этим феноменом. Но когда он подробнее ознакомился с бизнес-моделью ФНЛ, многое прояснилось. Время покажет, насколько устойчивым является рост *Whole Foods*, но просто удивительно, что обычный продуктовый магазин показывает результаты, напоминающие эпоху «иррационального изоби-

* *P/E* (*price/earnings ratio*) – коэффициент «цена/(чистая) прибыль». Отношение рыночной цены акции к чистой прибыли в расчете на одну акцию за определенный период (квартал, год). – *Примеч. пер.*

лия». (Это знаменитое выражение Алана Гринспена* относится к эпохе бума интернет-компаний в конце прошлого века.)

Вспомните, что мы рассказывали в предыдущих главах: в течение последних трех, пяти и десяти лет ФНЛ показывали замечательные финансовые результаты в контексте акционерной стоимости и прибыли инвесторов. Вспомните также, что мы выбирали ФНЛ по принципу максимальной защиты интересов всех участников бизнеса. Только после этого мы оценивали их с точки зрения инвесторов. Конечно, мы предполагали, что результаты будут выше среднего, но не ожидали, что настолько.

В главе 1 мы подвели краткий итог финансовых результатов деятельности этих компаний. Мы сравнили их со среднерыночными показателями и с результатами деятельности компаний из списка *S&P 500*. Мы также сравнили ФНЛ с компаниями, которые, по мнению Коллинза, совершили прорыв из хороших в великие.

В данной главе мы подробно остановимся на финансовых результатах деятельности ФНЛ. Но прежде чем перейти к конкретным цифрам, мы хотим обсудить некоторые вопросы, связанные с инвесторами как участниками бизнеса.

Снижение ожидаемой продолжительности жизни компаний

Интересно, что по мере увеличения продолжительности человеческой жизни продолжительность корпоративной жизни неуклонно снижается. Мы склонны полагать, что организации в отличие от людей могут существовать практически вечно (по крайней мере, теоретически). Наиболее известная работа, исследующая продолжительность жизни корпораций, принадлежит Ари де Геусу. Он обнаружил, что за период 1970–1983 годов из списка *Fortune 500* исчезла треть компаний. Они были приобретены, слились с другими компаниями либо просто прекратили свое существование[1]. Ари де Геус приводит данные исследования, выполненного датчанами. Итак, согласно этим данным, средняя ожидаемая продолжительность жизни японских и европейских компаний составля-

---

* Гринспен, Алан – бывший председатель совета управляющих Федеральной резервной системы США и председатель Федерального комитета по операциям на открытом рынке Федеральной резервной системы США. – *Примеч. пер.*

от 12,5 лет. Другое исследование показывает, насколько сократилась продолжительность корпоративной жизни для крупнейших европейских экономик. Например, Германия – с 45 до 18 лет, Франция – с 13 до 9 лет, Великобритания – с 10 до 4 лет[2].

Многие компании, весьма успешные вначале, со временем либо «заплывают жиром», либо истощаются. В обоих случаях они теряют моральный дух и впадают в депрессию. Некоторые из них погибают очень быстро – без «тяжелой и продолжительной болезни». Сегодня они еще живы, а буквально завтра их уже нет. В последнее время среди крупных компаний наблюдается настоящая эпидемия банкротств – из пятнадцати крупнейших банкротств в истории десять произошли после 2001 года.

Учитывая экономическую нестабильность в современном мире, нам как никогда важно понять, какие именно факторы служат укреплению корпоративного здоровья. Как мы уже говорили в главе 1, при условии разумного менеджмента (потому что никакие моральные достоинства не спасут плохо управляемую компанию) термины «фирма, несущая любовь» и «фирма, приносящая доход» станут синонимами. Давайте рассмотрим подробнее одну из таких фирм.

Как Whole Foods укрепляет благосостояние своих акционеров

Компания *Whole Foods* дает нам чрезвычайно яркий пример того, как работает бизнес-модель *SRM*. Бизнес-философия *Whole Foods* выражена в ее *Декларации взаимозависимости*, которая вывешена в каждом магазине компании. Декларация подчеркивает взаимозависимость всех участников бизнеса. Вот несколько фрагментов из этой декларации (полностью с ней можно ознакомиться на сайте www.wholefoods.com/company/declaration/html):

> *«Компания Whole Foods Market – это динамичный лидер в области качественного питания. Наша миссия заключается в том, чтобы внедрить стандарт высочайшего качества в розничную торговлю продовольственными товарами. Высокие стандарты пронизывают все аспекты нашей деятельности. Качество – это состояние ума Whole Foods Market».*

«Наш девиз – Здоровая пища, здоровые люди, здоровая планета – подчеркивает, что мы рассматриваем свою деятельность гораздо шире, чем обычную торговлю продуктами питания. Свой успех в исполнении взятой на себя миссии мы измеряем удовлетворенностью наших клиентов и сотрудников, рентабельностью инвестированного капитала, улучшением состояния окружающей среды и уровнем поддержки местных общин».

«Наша способность создавать чувство взаимной зависимости у всех участников бизнеса (то есть у людей, заинтересованных в успехе компании, определяется нашим стремлением к широкой и открытой коммуникации. Лучшая коммуникация способствует лучшему взаимопониманию и большему доверию».

Далее *Декларация взаимозависимости* гласит:

«Наша цель – удовлетворенность всех участников бизнеса и достижение высоких стандартов деятельности. Главная задача руководства Whole Foods Market – это баланс интересов, желаний и потребностей всех участников нашего бизнеса. Мы понимаем, что этот процесс динамичен. Он требует участия и коммуникации всех заинтересованных сторон. Необходимо внимательно слушать друг друга, тщательно обдумывать свои действия и работать максимально честно. Любой конфликт должен разрешаться к взаимному удовлетворению сторон. Долговременный успех нашей компании зависит от создания жизнеспособного сообщества участников».

Но сразу же возникают два важных вопроса: зарабатывает ли *Whole Foods* деньги для своих акционеров и как выглядит *Whole Foods* по сравнению с конкурентами. Ответ представлен графически на рис. 6.1. В течение последних десяти лет *Whole Foods* была лучшей среди шести крупнейших розничных сетей США: *Whole Foods, Wal-Mart, Kroger, Albertsons, Safeway* и *Costco*. На втором месте по акционерным прибылям находится *Costco* – еще одна ФНЛ. Как видно из графика, *Wal-Mart* за последние шесть лет не прибавила к своей акционерной стоимости ни цента. Фактически она даже упала в цене по сравнению с 2000 годом.

Whole Foods выделяется даже на фоне других звездных игроков из мира ФНЛ. За последние три года ее акционерная стоимость выросла на 185%, за пять лет – на 400% и за десять лет – на 921%. Для сравнения: средний пятилетний рост компаний из списка *S&P 500* составил 13%. Фактически за период с 31 декабря 1995 года по 30 июня 2006 года акционерная стоимость *Whole Foods* выросла на 1800%.

Эффективность работы *Whole Foods* и других ФНЛ заставляет нас пересмотреть критерии, по которым определяются великие компании. Можно рассмотреть десятилетние итоги работы *Kroger*. Это одна из тех компаний, которые, по мнению Джима Коллинза, совершили скачок из хороших в великие. А теперь сравним финансовые итоги *Kroger* и *Whole Foods*. Компания *Kroger* ворвалась в число великих в 2000 году. (В первоначальный список кандидатов входили 1435 компаний.) В начале 1999 года ее акционерная стоимость достигла пика. К концу следующего года эта стоимость упала наполовину. В середине 2005 года, через шесть лет после того, как ее объявили великой, компания *Kroger* стоила лишь 45% от своей рекордной цены 1999 года.

Можно долго спорить по поводу того, что произошло с этой компанией, но мы уверены в одном: всему причиной явились недостатки корпоративной культуры и отсутствие ключевых ценностей, столь необходимых в наши неопределенные времена.

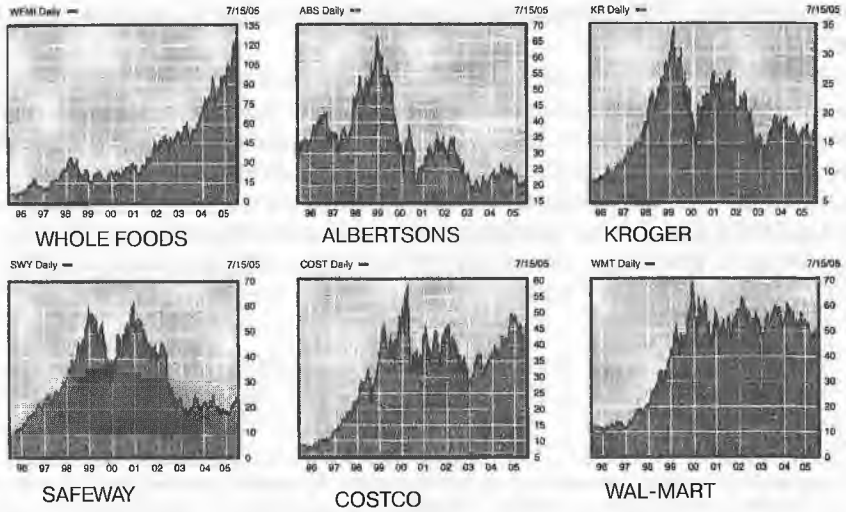

Рис. 6.1. График акционерной стоимости Whole Foods за десять лет (по сравнению с пятью крупнейшими розничными торговцами США)

Кто они – современные инвесторы?

В течение многих лет владение акциями и облигациями было почти исключительной привилегией богатых людей. Сегодня все изменилось. Исследование Федеральной резервной системы выявило, что процент американских семей, владеющих акциями, непрерывно возрастает: 1983 год – 19%, 1989 год – 32%, 1995 год – 41%, и 2001 год – 51,9%[3]. Что еще более важно, инвесторы становятся значительной политической силой. Как показали экзит-полы, на выборах 2004 года 70% проголосовавших являлись владельцами акций[4].

Поскольку класс инвесторов представляет сегодня все слои общества, защита их интересов становится политическим приоритетом. Вдохновляемые главным прокурором штата Нью-Йорк Элиотом Спитцером, органы государственного регулирования США настойчиво проводят давно назревшие реформы финансового сектора. Первой из таких реформ было разрешение конфликта между различными ролями инвестиционных фирм. С одной стороны, подобные фирмы выступают как независимые советники, с другой – как андеррайтеры тех самых ценных бумаг, которые они рекомендуют своим клиентам*. Тем не менее, несмотря на реформы, инвесторы с большой осмотрительностью относятся к советам биржевых брокеров, аналитиков и даже финансовых компаний. В свою очередь, ФНЛ пользуются высоким доверием со стороны инвесторов.

Тот факт, что владельцами акций сегодня являются практически все слои населения, вынуждает компании работать с большей прозрачностью. Но есть и другие последствия этого факта. Многие инвесторы, принимая инвестиционные решения, начинают руководствоваться личными моральными ценностями. Они проникаются идеей *социально ответственного инвестирования*. Вот что пишет на сайте своей компании Стивен Дж. Шуз, президент *First Affirmative Financial Network, LLC*:

> *«Мотивы инвесторов, привлеченных идеей социально ответственного инвестирования, можно разделить на две*

---

* Андеррайтер, гарант (размещения), поручитель – сторона, гарантирующая эмитенту продажу выпуска ценных бумаг. Андеррайтер приобретает ценные бумаги у эмитента и перепродает их инвесторам; обычно в качестве андеррайтера выступает инвестиционный банк, биржевой брокер или синдикат нескольких банков или брокеров. – *Примеч. пер.*

(часто взаимосвязанные) категории. Первая категория – это люди, желающие, чтобы их деньги работали в тех областях, которые соответствуют их личным ценностям и социальным приоритетам. Вторая категория – это люди, инвестирующие свой капитал в проекты, которые улучшают жизнь общества в целом. Эта группа инвесторов заинтересована в том, чтобы наш мир стал более устойчивым как экономически, так и экологически. Их заботят стратегии социальных перемен, и эти стратегии являются составной частью социально ответственного инвестирования в США»[5].

Десять лет назад главный гуру американского менеджмента Питер Друкер писал: «Сегодня основными собственниками и кредиторами нашего общества являются пенсионные фонды, и это есть самый удивительный переворот в экономической истории»[6]. Далее он развивает свою мысль:

«Институциональные инвесторы, в том числе пенсионные фонды, контролируют сегодня около 40% фондового рынка. Крупные и быстрорастущие фонды больше не устраивает роль пассивных инвесторов»[7].

Размышляя над словами Друкера и принимая во внимание тот факт, что больше половины американских семей владеют акциями, можно вспомнить и о точке зрения Фредерика Райхельда. Он исследовал вопрос о том, как инвесторы могут повлиять на акционерную стоимость компании. Райхельд обвинял дейтрейдеров* и прочих краткосрочных инвесторов в давлении на руководителей компаний, которые вынуждены жертвовать долговременными преимуществами ради сиюминутной выгоды. Райхельд советует компаниям разрабатывать стратегии, которые будут защищать интересы долгосрочных инвесторов, таких как пенсионные фонды. Он убедительно доказывает, что устойчивый рост акционерной стоимости возможен только благодаря долгосрочным инвесторам. В бизнес-модели ФНЛ то же самое относится и *ко всем* участникам бизнеса. Каждый из участников бизнеса начиная от сотрудников компании и заканчивая местными общинами вносит свой

* Дейтрейдер (дневной трейдер) совершает несколько сделок внутри дня, закрывает все позиции перед закрытием дня (чтобы избежать «разрывов», возникающих при открытии следующего дня). – *Примеч. ред.*

вклад в увеличение акционерной стоимости. Конечно, главную роль в этом играет сама компания, но привлечение всех участников позволяет компании многократно увеличить свой ресурс.

ФНЛ – это способ инвестирования по Уоррену Баффету. Когда его спрашивали, как долго он предпочел бы держать свои инвестиции, он отвечал: «Вечно»[8]. Комментируя стратегию *Berkshire Hathaway*, он писал в отчете 1992 года:

> *«Наши акции обращаются гораздо менее активно, чем акции других открытых компаний. Фрикционные издержки подобного оборота (по сути основной «налог» на владельцев акций) у Berkshire Hathaway практически отсутствуют»*[9].

Мы придаем большое значение взглядам Фредерика Райхельда и Уоррена Баффета. Первый тщательно изучил взаимосвязь между оборотом акций и эрозией акционерной стоимости; второй стал одним из богатейших людей в мире благодаря тому, что понял эту взаимосвязь и действовал соответственно. Но почему этого так и не поняли многие компании? Может быть, потому что советы директоров всячески поощряли руководителей компаний к принятию краткосрочных решений и вознаграждали их за краткосрочные результаты? Решайте сами, читатель. Только примите во внимание: руководители ФНЛ никак не поощряются за достижение краткосрочных результатов.

Мы надеемся, что благодаря росту инвестиционной активности времена непомерных руководящих окладов уйдут в прошлое. Это противоречит самому духу эпохи трансцендентности. Кроме того, непомерные вознаграждения руководителей противоречат интересам акционеров.

Погоня за прибылью в духе дзэн

Основная идея нашей книги – идея, приобретающая все больше сторонников, – заключается в следующем: чтобы достичь успеха в бизнесе, следует заботиться не о прибыли как таковой, а о создании общественных ценностей, повышающих качество жизни людей. В подкрепление этой мысли можно вспомнить известного британского экономиста Джона Кея, который говорил: «Ближайший путь к цели редко бывает прямым»[10]. Простой пример – когда человек учится жонглировать, ему говорят: «Не думай о том, как ты будешь ловить, а сосредоточься на правильном броске»[11]. Фокус в

том, что после правильного броска предмет сам упадет вам в руку. Принцип непрямого достижения цели хорошо отражен в парадоксальной идее в духе дзэн: чем усерднее вы стараетесь заработать деньги, тем усерднее они от вас ускользают. Иначе говоря, компании, ориентированные преимущественно на прибыль, редко бывают самыми прибыльными. А самые прибыльные компании никогда не ставят прибыль во главу угла.

Как сказал по этому поводу Питер Друкер, «прибыль не есть объяснение, причина или логическое обоснование бизнес-решений, это всего лишь показатель их состоятельности»[12]. Вспомните, что говорил Ли Сурас из *LL Bean*: «Я считаю, что смысл бизнеса заключается не только в том, чтобы делать деньги. У вас должно быть чувство, что вы действительно улучшаете жизнь других людей». Для финансового директора компании это совершенно неожиданное заявление – только не для финансового директора ФНЛ.

Исследование *McKinsey*, ведущей консультационной фирмы, ясно демонстрирует преимущество такого подхода: смотри вперед, а доходы позаботятся о себе сами. Образно говоря, правильно подброшенный мяч чудесным образом сам упадет в руку жонглера. В 2005 году в специальном издании *The McKinsey Quarterly* Ричард Доббс писал: «Компании, которые на протяжении последних пятнадцати лет давали максимальный прирост акционерной стоимости, одновременно осуществляли максимальные инвестиции в исследовательскую работу и кадровую политику»[13].

Исследование *McKinsey* рассматривает также связь между краткосрочной эффективностью и общим корпоративным здоровьем. Здоровые компании – это те, которые поддерживают высокую эффективность работы в течение длительного времени. Для них характерны «разумная стратегия, хорошо сохраняемые активы, инновационные товары и услуги». Они пользуются «хорошей репутацией у клиентов, регулятивных органов, правительственных учреждений и прочих заинтересованных сторон». Здоровые компании «способны привлекать, удерживать и воспитывать наиболее профессиональных и эффективных работников»[14].

К большому сожалению, особенно для инвесторов, многие компании не понимают, что погоня за краткосрочными результатами отрицательно сказывается на корпоративном здоровье. Здесь уместна аналогия с атлетом, принимающим анаболики: кратковременный взрыв результатов, а затем глубокая инвалидность. Краткосрочный всплеск эффективности не проблема. Для этого можно провести сокращение кадров, снизить уровень сервиса, отменить льготы – вариантов множество. Но любой из этих вариантов закладывает мину под будущую

эффективность. Вспомните, как часто поднимается акционерная стоимость компании, провозгласившей о грядущих массовых увольнениях. Дейтрейдеры начинают подогревать рынок, но для инвестора, ориентированного на длительную перспективу, подобные заявления должны звучать тревожным сигналом: что будет с этой компанией через некоторое время, когда спадет первый ажиотаж?

Вот как *McKinsey* отвечает на вопрос о том, в чем заключается главное предназначение бизнеса:

> *«Как ни парадоксально, погоня за акционерной прибылью часто оборачивается потерей этой прибыли. Главная задача бизнеса – делать бизнес, – если повторять эту фразу как заклинание, можно легко сбиться с пути и погнаться за краткосрочными результатами в ущерб длительной перспективе. В итоге будут упущены долговременные возможности, утрачено доверие клиентов, возрастет социальное напряжение. Не вкладывая средства в долгосрочные инновации, компания рано или поздно потеряет конкурентное преимущество»*[15].

Вопреки интересам всех участников бизнеса (а не только акционеров) менеджеры компаний слишком восприимчивы к давлению в сторону краткосрочности. Как показывают исследования Национального бюро экономических исследований, менеджеры откажутся от самых привлекательных инвестиций, если это снизит их квартальные показатели. К сожалению, сюда относятся и расходы на маркетинговую и исследовательскую деятельность. Менеджеры не пойдут на эти расходы, даже если будут уверены, что в долгосрочной перспективе компания пострадает[16]. А советы директоров, в свою очередь, вознаграждают менеджеров за подобную недальновидность.

Ежеквартальное давление со стороны фондовых аналитиков – хорошо известный феномен. Но исследование *McKinsey* показало, что, несмотря на краткосрочное давление со стороны аналитиков, фондовый рынок в целом вознаграждает долгосрочную эффективность:

> *«Ожидания, связанные с будущей эффективностью, есть основной драйвер акционерных прибылей. Практически для всех индустрий и на всех фондовых биржах стоимость акций на 70–90% определяется их ожидаемой доходностью через три года»*[17].

McKinsey рекомендует менеджерам компаний уделять больше времени анализу рыночных тенденций и разработке долгосрочных стратегий. Некоторые компании так и поступают. Кроме того, они проводят четкую грань между вопросами долгосрочных стратегий и вопросами квартальных результатов деятельности. В любом случае компании должны отказаться от практики вознаграждений по итогам квартала и привязать эти вознаграждения к индикаторам общего корпоративного здоровья[18].

Инвесторы, сотрудники и клиенты должны быть связаны воедино

Инвесторы, сотрудники и клиенты компании должны быть связаны воедино, с тем чтобы повысить стабильность компании и сбалансировать интересы всех участников бизнеса. Например, многие компании, особенно ФНЛ, поощряют своих сотрудников к приобретению товаров компании через систему дисконтных скидок. Во многих случаях (особенно для компаний, производящих позиционные товары) наилучшими сотрудниками становятся бывшие клиенты компании, наиболее лояльные и требовательные. Такие компании часто имеют различные планы *ESOP**. Вместо простого вознаграждения в виде фондовых опционов (краткосрочных по своей природе) компания стимулирует своих сотрудников к длительному владению акциями.

Возможные связи между инвесторами и клиентами более сложны и интересны (см. рис. 6.2). Компания должна стремиться к созданию смешанных взаимоотношений – инвесторам следует превращаться в клиентов и наоборот. Долговременным инвесторам следует предоставлять те же дисконтные скидки, что и сотрудникам. Кроме того, некоторые компании сегодня практикуют новые программы лояльности для своих лучших клиентов. Помимо вознаграждений в виде бесплатных товаров и услуг (что довольно обычно) компании вознаграждают клиентов своими акциями. Например, если человек переночевал в гостиницах компании *Jameson Inn* не менее трех раз за год, он получает акции на сумму, равную 10% от суточной стоимости номера. Компания разработала также план продажи своих акций клиентам без каких-либо комиссионных[19].

---

* Планы *ESOP* – компания создает фонд, который выкупает часть акций компании и распределяет их между сотрудниками; план базируется на федеральном законе США от 1974 года. – *Примеч. пер.*

Преимущества подобных взаимосвязей очевидны. Участники бизнеса, связанные с компанией по многим каналам, представляют повышенную ценность. Кроме того, от них следует ожидать большей поддержки в тяжелые времена. Участники бизнеса должны быть связаны не только между собой, но и непосредственно с компанией. Представители всех групп участников (а не только трех вышеупомянутых) должны напрямую привлекаться к процессу долгосрочного стратегического планирования.

Рис. 6.2. Смешанные взаимоотношения

Акционерная прибыль – совокупное превосходство ФНЛ

Что делает ФНЛ особенными в глазах инвесторов? Почему ФНЛ опережают в акционерной стоимости 11 знаменитых компаний, причисленных к разряду великих[20]? Мы обнаружили несколько характерных особенностей, выделяющих ФНЛ среди всех прочих компаний. Во-первых, для ФНЛ характерна высокая акционерная прибыль. Во-вторых, ФНЛ имеют высокий коэффициент P/E

(*price/earnings ratio*, отношение рыночной цены акции компании к чистой прибыли последней в расчете на одну акцию за определенный период). И в третьих, ФНЛ обладают высокой рентабельностью акционерного капитала (*ROE*)*. При этом уровень риска не превышает среднерыночный (по сравнению с компаниями из списка *S&P 500*).

Для сравнения акционерной прибыли мы проанализировали изменение акционерной стоимости 17 открытых ФНЛ, 11 великих компаний и средней акционерной стоимости компаний из списка *S&P 500* за три года, пять и десять лет до 30 июня 2006 года. Этот период времени включает в себя ранние годы интернет-бума, затем крах интернет-компаний, а также переходный этап рецессии. В целом это достаточно длительный период, позволяющий сделать определенные выводы.

Рис. 6.3 и табл. 6.1 показывают, что во всех трех периодах рост акционерной стоимости ФНЛ превосходит рост акционерной стоимости компаний из списка *S&P 500*.

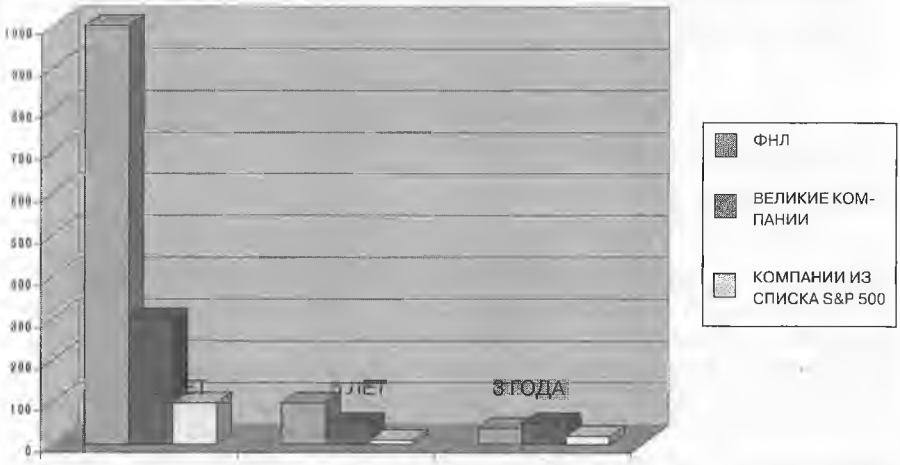

Рис. 6.3. Рост акционерной стоимости (в процентах) ФНЛ, великих компаний и компаний из списка S&P 500

* *ROE*, *return on equity* – рентабельность собственного (акционерного) капитала, прибыль на собственный (акционерный) капитал. Показатель эффективности использования собственного капитала, рассчитываемый как отношение чистой прибыли к среднему за период размеру собственного капитала или, что то же самое, как отношение дохода на обыкновенную акцию к балансовой стоимости фирмы в расчете на одну акцию. – *Примеч. пер.*

Заметьте, что мы включали в наш анализ ФНЛ с того момента, когда они становились открытыми акционерными компаниями. Таким образом, компании *Google, Jet Blue, UPS, eBay, Amazon* и *CarMax* включены в наш список за десятилетний период, хотя фактически все они работали меньше десяти лет после того, как стали открытыми. Конечно, их можно было бы и не включать в наш анализ (впрочем, оба подхода методологически не совсем верны). Но это стандартная практика – использовать данные о компании сразу же, как только эти данные становятся доступными, иначе картина будет неполной.

И вот факты:

- За десять лет ФНЛ принесли своим акционерам 1026% прибыли.
- Эффективность работы великих компаний оказалась втрое ниже – всего лишь 331%. Компании из списка *S&P 500* добились еще меньшего – 122% за 10 лет. Таким образом, ФНЛ принесли своим акционерам прибыль, в восемь раз превышающую среднерыночную!

Коэффициенты ROE и P/E: наблюдаем ли мы преимущество ФНЛ?

Коэффициент *ROE* (рентабельность акционерного капитала) отражает способность компании извлекать прибыль из инвестированного капитала. Рис. 6.4 показывает, что ФНЛ способны извлечь больше прибыли из каждого инвестированного доллара – 22,4% по сравнению с 20,9% для компаний из списка *S&P 500*. Рентабельность инвестиций – это одна из главных забот любой компании, и высокая рентабельность ФНЛ доказывает, что эти фирмы работают достаточно эффективно, несмотря на высокие зарплаты сотрудников и многочисленные льготы, предоставляемые всем участникам бизнеса.

Коэффициент *P/E* (отношение рыночной цены акции к чистой прибыли в расчете на одну акцию) отражает рыночные ожидания, связанные с будущей акционерной стоимостью. Высокий коэффициент *P/E* говорит о том, что рынок верит в быстрый рост и высокие прибыли компании. Мы считаем, что высокий коэффициент *P/E* свидетельствует еще и о том, что компания сумела найти

ТАБЛИЦА 6.1 Рост акционерной стоимости различных компаний (в процентах)

	10 лет		5 лет		3 года	
	Совокупный	Ежегодный	Совокупный	Ежегодный	Совокупный	Ежегодный
ФНЛ	1025,86%	27,4%	128,5%	18,0%	73%	20,1%
S&P 500	122,2%	8,3%	13,1%	2,5%	37,6%	11,2%
Великие компании	331%	15,7%	77%	12,1%	75%	20,5%
Google	Примерно 400% за период с 19.08.2004 г. по 30.06.2006 г.					
Jet Blue					-34,9%	-13,3%
UPS			53,7%	9,0%	35,8%	10,8%
eBay			71,1%	11,3%	12,7%	4,1%
Amazon			173,4%	22,3%	6,5%	2,1%
CarMax			122,2%	17,3%	17,6%	5,6%
Caterpillar	458,5%	18,8%	233,5%	27,2%	182,9%	41,4%
Commerce Bank	324,0%	15,5%	89,1%	13,6%	57,6%	16,4%
Costco	439,9%	18,4%	42,1%	7,3%	59,5%	16,8%
Harley-Davidson	464,1%	18,9%	20,8%	3,8%	41,8%	12,3%
Honda	166,2%	10,3%	51,2%	8,6%	72,6%	19,9%
Johnson & Johnson	182,8%	11,0%	30,9%	5,5%	23,1%	7,2%
Southwest	188,1%	11,2%	-11,0%	-2,3%	-4,5%	-1,5%
Starbucks	969,3%	26,7%	228,3%	26,8%	207,6%	45,4%
Timberland	798,1%	24,5%	32,1%	5,7%	-1,2%	-0,4%
Toyota	124,9%	8,4%	55,8%	9,3%	108,2%	27,7%
Whole Foods	921,9%	26,2%	399,6%	38,0%	184,9%	41,8%

эффективный баланс интересов всех участников бизнеса. Мы ожидаем, что коэффициент *P/E* этих компаний будет и в дальнейшем превосходить средний уровень *S&P 500*.

Рис. 6.4 показывает, что коэффициент *P/E* для ФНЛ составляет в среднем 26,8. Это гораздо выше, чем для великих компаний (16,9) и для компаний из списка *S&P 500* (18,4).

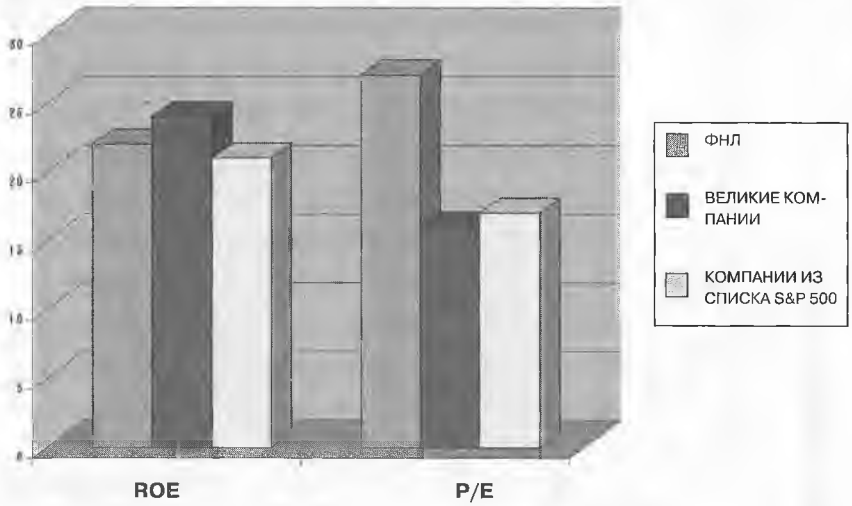

Рис. 6.4. Коэффициенты ROE и P/E для ФНЛ, великих компаний и компаний из списка S&P 500

Бета*: доходность с разумным риском

Бета-коэффициент определяется как «количественная характеристика волатильности ценной бумаги, взаимного инвестиционного фонда либо портфеля инвестиций по сравнению со среднерыночной волатильностью (обычно имеются в виду компании из списка *S&P 500*). Обычно данный коэффициент подсчитывается по итогам работы за последние пять лет. Бета выше единицы считается более волатильной, чем в среднем по рынку, бета ниже единицы – менее волатильной[21].

* Бета-коэффициент – основная характеристика уровня риска по активу. Справедливая доходность по активу должна быть пропорциональна его бета-коэффициенту. Как правило, имеется в виду показатель чувствительности стоимости ценной бумаги или портфеля ценных бумаг к изменению рыночных цен; рынок по определению имеет бету, равную единице. – *Примеч. пер.*

Как показано на рис. 6.5, средний бета-коэффициент для ФНЛ равен 0,92, что близко к среднему значению для компаний *S&P 500*. Коэффициент подсчитывался по данным за последние 60 месяцев. По определению средний бета-коэффициент для компаний из списка *S&P 500* должен быть равен единице, но здесь есть одно расхождение – этот список за пять лет изменился. Поэтому хотим уточнить: мы использовали для подсчета список на сегодняшний день, а не тот, который существовал пять лет назад. Портфель инвестиций великих компаний имеет коэффициент 0,8, что меньше, чем у ФНЛ. Но, как мы уже говорили раньше, акционерная прибыль этих компаний также меньше, чем прибыль ФНЛ. Идеальная ситуация для инвесторов выглядит так: получать прибыль выше среднерыночной при уровне риска ниже среднерыночного. Именно такая ситуация складывается для инвесторов ФНЛ, особенно в долгосрочной перспективе.

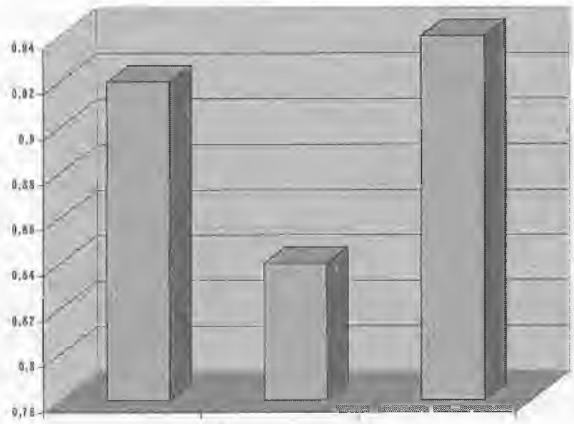

Рис. 6.5. Бета-коэффициенты для ФНЛ, великих компаний и компаний из списка S&P 500

Прочие доказательства высокой эффективности ФНЛ

Финансовые результаты деятельности ФНЛ весьма впечатляют. Кроме того, они убедительно подтверждают нашу точку зрения о том, что у бизнеса есть более высокое предназначение, чем простое получение прибыли. Но мы понимаем, что найдутся скептики, которые сочтут эти результаты статистической аберрацией. Тем не

менее существует обширная академическая литература, которая поддерживает нашу точку зрения и содержит конкретные доказательства в пользу разумности и жизнеспособности моделей *SRM*.

Самое впечатляющее исследование в этой области является в то же время самым ранним. В 1992 году преподаватели Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер и Джеймс Хескетт опубликовали свою знаменитую книгу *Corporate Culture and Performance* (издательство *Free Press*). Авторы провели исследование деятельности 207 крупнейших американских компаний в 22 отраслях за 11 лет. Они обнаружили, что компании с мощной корпоративной культурой, где учитывались интересы всех участников бизнеса, а менеджеры всех уровней наделялись обширными полномочиями, существенно превосходили конкурентов по трем основным показателям: росту доходности (682% против 166%), росту акционерной стоимости (901% против 74%) и росту чистой прибыли (756% против 1%). Цитируем авторов: «Менеджеры этих компаний заботятся обо всех, кто принимает участие в бизнесе компании (клиенты, сотрудники, инвесторы, поставщики)».

Вот еще несколько знаменательных исследований, перечисленных в хронологическом порядке:

- 1995 год. Исследование Макса Кларксона из университета Торонто выявило стойкую корреляцию между финансовыми результатами деятельности и уровнем социальной ответственности компании. Исследование показало, что компании, ориентированные исключительно на прибыль, часто принимают неверные решения. Эти компании не обладают достаточной информацией об истинных потребностях участников, поэтому небольшие проблемы часто перерастают для них в серьезные – и дорогостоящие – неприятности[22].

- 1997 год. Исследование Сандры Уэддок и Сэмюэла Гравеса выявило положительную взаимосвязь между уровнем социальной ответственности и финансовой эффективностью у 467 компаний из списка *S&P 500*. Авторы обнаружили также четкую взаимосвязь между финансовой эффективностью, ориентацией на всех участников бизнеса и общим качеством менеджмента. Они (так же, как и мы) пришли к заключению, что бизнес-модель *SRM* есть «игра с положительной суммой», то есть в этой игре не бывает проигравших. Кроме того, данная модель значительно повышает корпоративную репутацию[23].

- 2001 год. Хильман и Кейм обнаружили, что различные способы построения взаимосвязей с участниками бизнеса имеют разную

эффективность. Например, анализ деятельности компаний из списка *S&P 500* позволил сделать вывод: полномасштабная модель *SRM* приводит к повышению акционерной стоимости компании, тогда как простая благотворительность может отрицательно сказаться на акционерной стоимости[24].

- 2002 год. Используя данные финансового рейтинга журнала *Business Week* и социального рейтинга журнала *Business Ethic*, Вершур и Мерфи обнаружили «объективное и убедительное свидетельство того, что фирмы, уделяющие внимание важным социальным и экологическим вопросам, имеют лучшие финансовые показатели»[25].

Наконец, последнее свидетельство. В мае 1990 года был учрежден индекс *Domini 400 Social Index*, куда вошли компании, уделяющие особое внимание социальным вопросам. С того времени компании, входящие в этот список, принесли своим акционерам 506% прибыли, тогда как компании из списка *S&P 500* – всего лишь 441%[26].

Мы уверены, что скоро наступит день, когда традиционный узкий взгляд на предназначение бизнеса будет сметен ветром реальных перемен, как осенние листья сметаются предзимними шквалами. Компании, исповедующие традиционную философию, будут уходить в прошлое, а им на смену придут компании, понимающие свою неразрывную связь со всеми участниками бизнеса и обществом в целом. Подобная бизнес-модель становится все более популярной в глазах клиентов и сотрудников компаний, их поставщиков и акционеров. Бессмысленно продолжать дебаты о том, не является ли социально ответственное инвестирование отступлением от принципов капитализма. ФНЛ убедительно демонстрируют, что инвестирование компаний с глубокой гуманистической культурой приносит акционерам более высокую долгосрочную (иногда даже среднесрочную) прибыль. Конечно, правила разумного менеджмента и адекватной капитализации остаются неизменными. И если эти правила выполняются, инвестиции в ФНЛ приносят больше прибыли и с меньшим риском, чем инвестиции в традиционные компании.

Примечания

[1] Arie de Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

[2] Werner G. Seifert, "That Damned Economic Miracle," *f*, July-August 2002, доступно на www.foundatin-finance.com/ff/Ffmailer.nsf/Articles/p/46/p57/$File/ p/46/p57.pdf?openelement.

[3] www.federalreserve.gov/pubs/oss/oss2/scfindex.html.

[4] Matthew Continetti, "I, Eliot," *Weekly Standard*, March 7, 2005, Volume 10, Issue 23, pp. 24-30.

[5] www.firstaffirmative.com/news/sriArticle.html, November 11, 2005.

[6] Peter F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Butterworth-Heinemann, 1992, p. 237.

[7] Peter F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Butterworth-Heinemann, 1992, p. 235.

[8] Frederic Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.

[9] 1992 Annual Report, Berkshire-Hathaway, Inc., p. 20.

[10] John Kay, "The Role of Business in Society," February 3, 1998 (www.johnkay.com).

[11] Michael J. Gelb, *Lessons from the Art of Juggling: How to Achieve Your Full Potential in Business, Learning, and Life*, Harmony, 1994.

[12] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1974.

[13] Richard Dobbs, "Managing Value and Performance," *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance.

[14] Richard Dobbs, "Managing Value and Performance," *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance.

[15] Richard Dobbs, Keith Leslie, Lenny T. Mendonca, "Building the Healthy Corporation," *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance.

[16] John R. Graham, Campbell R. Harvey, Shivaram Rajgopal, "The Economic Implications of Corporate Financial Reporting," NBER Working Paper Number 10550, January 11, 2005.

[17] Richard Dobbs, Keith Leslie, Lenny T. Mendonca, "Building the Healthy Corporation," *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance.

[18] Richard Dobbs, Keith Leslie, Lenny T. Mendonca, "Building the Healthy Corporation," *The McKinsey Quarterly*, 2005 Special Edition: Value and Performance.

[19] *Business Week* Upfront, August 8, 2005, p. 12; см. также www.jamesoninns.com/.

[20] Jim Collins, *Good to Great*, New York: HarperCollins, 2001.

[21] http://www.investorwords.com/468/beta.html.

[22] Max B. E. Clarkson (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, Volume 20, Number 1, pp. 92-117.

[23] Sandra Waddock, Sam Graves (1997), "The Corporate Social Performance – Financial Performance Links, " *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 4, pp. 303-319.

[24] Amy J. Hillman, Gerald D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, February 2001, Volume 22, Issue 2, p. 125.

[25] Curtis C. Verschoor, Elizabeth A. Murphy, "The Financial Performance of Large U. S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizens Rate?" *Business and Society Review*, Fall 2002, Volume 107, Issue 3, p. 371.

[26] http://www.kld.com/indexes/ds400index/performance.html.

7

Партнеры – полная гармония

У мексиканских фермеров, выращивающих кофе, есть грустная шутка: наш бизнес – это бизнес будущего. В том смысле, что в будущем году наши дела, наконец, пойдут на лад. Эрвин Поленц упорно работал много лет и безуспешно надеялся, что этот «будущий год» рано или поздно наступит. В 1998 году его кофейная плантация Санта Тереза, насчитывающая 1250 акров земли и расположенная на горном склоне, была практически смыта проливными дождями. В том же году в его дом ворвались бандиты и потребовали у хозяина 100 тысяч долларов. Поленц стал считать себя чем-то вроде многострадального Иова современности. Безжалостная засуха последующих лет довершила разрушение. Последним аккордом явилось нашествие жуков-точильщиков, которые начали доедать то, что осталось от плантации. Урожайность упала катастрофически, а в довершение всего упали цены на кофе. Эрвину даже стало любопытно: неужели с ним может случиться еще что-нибудь плохое? С этой мыслью он просыпался каждое утро, и плохое не замедлило произойти. Изменился спрос, и покупателей стали интересовать более качественные сорта, чем те, что выращивались в Санта Терезе. Плантация, заложенная пятьдесят лет назад отцом Эрвина, эмигрантом из Германии, оказалась на краю гибели.

Неожиданно колесо Фортуны начало поворачиваться в обратную сторону. На помощь семейной ферме Поленца пришел товарный трейдер *Agroindustrias Unidas de México* (*AMSA*). Эта компания является мексиканским филиалом одной из крупнейших в мире торговых групп. Эдуардо Эстеве, руководитель отдела кофе *AMSA*, хорошо знал плантацию Санта Тереза. Она была расположена на высоте, идеально подходящей для выращивания сорта *mundo novo*, разновидности сорта «арабика». Именно этот сорт начинал пользоваться повышенным спросом у покупателей. Но эксперты, обследовавшие плантацию Санта Тереза, обнаружили многочисленные проблемы, связанные с качеством продукции. В частности, зерна не сортировались по степени зрелости, помол был недостаточно очищенным, ферментация была слишком продолжительной, что приводило к дегидратации и потере ароматических свойств. Поленц внимательно выслушал все критические замечания. Он срочно ликвидировал указанные недостатки и подписал с *AMSA* контракт на продажу урожая будущего года.

В течение следующих четырех лет менеджеры *AMSA* руководили деятельностью Санта Терезы, повышая качество продукции, с тем чтобы предложить ее мировому лидеру кофейного рынка –компании *Starbucks*. В сезоне 2001–2002 годов *Starbucks* закупила пробную партию. Годом позже *Starbucks* заключила контракт на покупку будущего урожая по цене, на 30% превышающей рыночную. В 2003 году Поленц подписал уже трехлетний контракт, а цена на 76% превышала среднюю цену, по которой продавали свой урожай местные фермеры. «Мы были в глубоком кризисе, – говорил Поленц, – но *Starbucks* буквально спасла нас от гибели».

Но преображение Санта Терезы только начиналось. В 2003 году плантацию посетили специалисты по охране и рациональному использованию природных ресурсов из международной организации защиты тропических лесов. Увиденное натолкнуло их на мысль предложить Санта Терезу в качестве пилотной фермы для нового поощрительного проекта *Starbucks* под названием *C.A.F.E.* (*Coffee and Farmer Equity*) *Practice*.

Starbucks запустила этот проект, чтобы оценивать, выявлять и вознаграждать стабильных производителей высококачественного кофе. Программа *C.A.F.E. Practice* разрабатывалась совместно с *Scientific Certification Systems*, независимой фирмой в области оценки и сертификации. Данная программа должна была стимулировать деятельность, направленную на решение социальных и экологических проблем. Если компания делала шаги в этом направлении, ей присуждались специальные баллы. Набрав определенное количество баллов, компания получала статус привилеги-

рованного поставщика. «С этого момента, – вспоминает Поленц, – мы начали стремиться к тому, чтобы наша ферма стала образцовой во всех отношениях – и для природы, и для людей, которые на ней работают».

Поленц приступил к улучшению условий труда и быта своих рабочих. Он построил бетонные заграждения, чтобы защитить их жилища от воды и грязи, стекающей со склонов. Он установил биотуалеты и дровяные печи, на которых рабочие стали готовить себе пищу. Раньше они готовили ее просто на кострах.

Но Поленц понимает, что сделать предстоит еще очень многое. К внедрению улучшений его подталкивает как собственный взгляд на менеджмент, очень изменившийся за последнее время, так и контрактные обязательства перед *Starbucks*. Десять центов из каждого проданного фунта кофе он обязался направлять на социальные и экологические нужды. Кроме того, большим стимулом являлось получение статуса привилегированного поставщика. Каждый шаг вперед – это дополнительный балл. И Поленц ясно осознает, что ему нельзя останавливаться на достигнутом. «Я полагаю, что *Starbucks* до сих пор не уверена в том, что Санта Тереза сможет быть стабильным долговременным поставщиком, – говорит он. – Но им уже не нужно нас спасать – мы все сделаем сами. Если мы будем производить качественный продукт, соблюдая все социальные аспекты договора, *Starbucks* заплатит нам хорошую цену, и мы будем уверены в своем будущем».

Учитывая стандарты программы *C.A.F.E. Practice*, компания *AMSA* предоставляет своим производителям разнообразные услуги. Эти услуги оказались просто бесценными для Санта Терезы: из почти разоренной фермы она превращается в образцового производителя. Подобная практика идет вразрез с традиционной ролью посредника, который стремится получить как можно больше, не отдавая взамен почти ничего. Тем не менее, принимая во внимание опыт Санта Терезы, Эрик Понкон, коммерческий директор *AMSA*, утверждает: «Забота о производителе в долгосрочной перспективе окупается многократно. А это значит, что мы должны выйти из рамок традиционного бизнес-мировоззрения и взять на себя социальную ответственность за наших фермеров». Действительно, крупные покупатели, такие как *Starbucks*, требуют наращивать производство высококачественного кофе, поэтому будущее *AMSA* и других трейдеров напрямую зависит от того, смогут ли они найти и воспитать таких производителей, которые будут поставлять качественный товар и выполнять взятые на себя социальные и экологические обязательства. «История Санта Терезы, – обещает Понкон, – это лишь начало».

Несмотря на то что рыночная цена кофе резко подскочила вверх, превысив контрактную цену, установленную *Starbucks*, Поленц не намерен отказываться от стабильности. Раньше он каждый год искал нового покупателя. «Это напоминало биржевую игру. Цены приходилось отслеживать ежеминутно, пытаясь не прогадать, – вспоминает Поленц. – Я постоянно был на нервах. Просыпался в три часа ночи и лежал до утра с открытыми глазами. Теперь я спокоен и крепко сплю по ночам». Он по-прежнему надеется, что следующий год будет лучше предыдущего, но сегодня эта надежда имеет веские основания.

Ни одна из историй, услышанных нами в процессе исследований, не иллюстрирует столь ярко вхождение компании в экономическую экосистему, как история мексиканской кофейной плантации Поленца. Поскольку компания *Starbucks* – это коммерческий корабль, управляемый людьми, а не цифрами, она оказывает глубокое влияние на организации, входящие в ее экосистему, и на жизни людей, там работающих. *Starbucks* вдохновляет и побуждает чиновников, трейдеров, фермеров, рабочих и всех, кто занимается производством кофе, к тому, чтобы подняться над горизонтом обыденности и стремиться к улучшению жизни всех, кто находится в сфере влияния *Starbucks*[1].

Опыт *Starbucks* в решении социальных и экологических проблем являет нам пример новой замечательной тенденции: частный бизнес берет на себя функции, традиционно являвшиеся прерогативой государства. Но кто сможет обвинить Говарда Шульца, основателя и генерального директора *Starbucks*, в том, что он неразумно тратит деньги инвесторов? За последнее десятилетие акционерная стоимость компании выросла в десять раз, а с 2003 по 2005 год практически удвоилась. Стоит заметить, что *Starbucks* превратилась в глобальный бренд вовсе не потому, что следовала традиционным маршрутом Мэдисон-авеню. Наоборот, она добилась этого, уделяя особое внимание всем участникам бизнеса без исключения, в том числе и поставщикам. Если хотите, можете назвать это корпоративной социальной ответственностью. Но мы полагаем, что Говард Шульц – это чрезвычайно умелый управленец, способный просчитывать ситуацию на много ходов вперед. Под его руководством компания достигла той самой гармонии, которая отличает практически все фирмы, работающие по моделям ФНЛ.

Истинный потенциал компании не всегда отражается в ее цифрах

Гармония – это старинное слово, редко используемое сегодня. Возможно, это признак нашего времени. Хроническое стремление получить конечный результат притупляет чувствительность, необходимую для понимания и достижения гармонии. Чтобы добиться гармонии, необходимо иметь утонченный вкус, а откуда ему взяться в обществе, которое расчленяет реальность на фрагменты, а затем демонстрирует эти фрагменты на телевизионных реалити-шоу, не имеющих ничего общего с истинной реальностью?

Гармония – это искусство смешивать отдельные части так, чтобы добиться изящества и красоты форм. Мы находим гармонию в древних скульптурах и элегантно выстроенных мыслях. Но и организация может достичь гармонии.

Компании, преодолевшие узкие рамки модели Мильтона Фридмана, вполне могут достичь гармонии. Они подобны людям, достигшим состояния самоактуализации – полной гармонии как с самим собой, так и с окружающим миром. Если бы Абрахам Маслоу был жив сегодня, он определил бы ФНЛ как компании, демонстрирующие самоактуализированное поведение. Достичь самоактуализации, говорил он, это значит «быть всем, чем ты можешь быть». (Он сказал так задолго до того, как это выражение стало маркетинговым лозунгом американской армии.) Чтобы стать «всем, чем ты можешь быть», ты должен «отпустить свое эго». Для этого ты должен изменить мировоззрение – направить его изнутри наружу, сконцентрироваться не на себе самом, а на других людях. Но это вовсе не означает отказ от личных интересов. На высшем уровне зрелости личные интересы удовлетворяются гораздо полнее, когда эгоистическое желание контролировать всех и вся сменяется потребностью жить в гармонии с окружающим миром. Это справедливо как для отдельных людей, так и для целых компаний. Мы твердо верим, что в эпоху нового капитализма победителями будут компании, создающие ценность для всех участников бизнеса, а не только для акционеров. И эта ценность будет создаваться в условиях гармоничного взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Неизбежно возникает следующий вопрос: как может достичь успеха компания, не думающая прежде всего о собственных интересах? Неспособность понять это противоречие дает пищу мно-

гочисленным дебатам о корпоративной социальной ответственности. Те, кто выступает против самого понятия корпоративной социальной ответственности, полагают, что интересы всех участников бизнеса можно удовлетворить лишь за счет интересов акционеров. Они утверждают, что подобная позиция неизбежно приведет к падению доходов. Но их ошибка состоит в том, что в своих рассуждениях они используют определенную модель мышления, которую можно назвать моделью «*или-или*». В этой модели есть всего лишь два варианта, между которыми необходимо сделать выбор. Но руководители ФНЛ используют совсем иную модель, которую можно назвать моделью «*и-и*». В данной модели мы имеем на выбор не два, а бесчисленное множество вариантов.

Маслоу характеризует самоактуализированную личность как человека, не связанного абсолютизмом выбора «или-или». Понимание событий и последующие умозаключения зависят от конкретных обстоятельств, а не определяются строгими правилами, выработанными авторитетами. Подобный способ мышления требует способности к целостному восприятию окружающего мира, восприятию, которое разрешает и соединяет вместе «полярности, противоположности и конфликты». В результате создается картина, в которой «противоречия рассматриваются как неотъемлемые части высшего, единого и соподчиненного целого»[2]. Эти слова Маслоу ясно описывают мировоззрение ФНЛ. Руководители этих компаний предпочитают исходить из конкретных условий и обстоятельств, а не следовать строгим правилам. Вот почему компании, способные видеть глобальную перспективу, то есть достигшие самоактуализации на организационном уровне, никоим образом не ущемляют интересы своих акционеров. Фактически модель *SRM*, подразумевающая целостный взгляд на мир, куда больше соответствует интересам акционеров, чем модель *CRM* – управление взаимоотношениями с клиентом. К сожалению, модель *CRM* управляет не столько взаимоотношениями с клиентом, сколько информацией о клиенте, с тем чтобы продать ему как можно больше товаров. В главе 6 мы уже приводили цифры, убедительно доказывающие, что коэффициент *P/E* у ФНЛ гораздо выше, чем у ближайших конкурентов.

Гармония между конкурентами

9 ноября 2005 года после многолетней подготовки компания *IKEA* открыла свой первый магазин в штате Массачусетс, выбрав для этого город Стаунтон. В процессе подготовки к

этому событию *IKEA* разместила свои желто-голубые логотипы вдоль автомагистралей и разослала окрестным жителям более миллиона каталогов мебели. Компания провезла по городу огромный стеклянный куб, внутри которого размещался спальный гарнитур. Пернилла Лопес, президент *IKEA North America*, распорядилась распилить перед дверью магазина огромное бревно – это была старая шведская традиция, приносящая удачу. Магазин площадью 350 тысяч квадратных футов (шесть с половиной футбольных полей) принял в этот день 25 тысяч посетителей, некоторые приехали даже из Атланты. Еще за неделю до этого люди разбили поблизости целый палаточный городок, желая попасть в число первых покупателей (первые сто человек получали в подарок кресла стоимостью 99 долларов). Тысячи людей специально отпросились с работы, чтобы попасть на открытие, – это была среда, рабочий день. Сотрудники *IKEA* приветствовали посетителей цветами и улыбками, барабанщики отбивали дробь желто-голубыми палочками. Посетителям предлагался завтрак за 99 центов, а затем шведский ланч за 3 доллара 99 центов. Дети могли остаться в игровой комнате под присмотром специального персонала.

Почему же открытие обычного мебельного магазина вызвало столь необычный ажиотаж? Дело в том, что *IKEA* (как и многие ФНЛ) стремится превратить своих клиентов в настоящих фанов компании. И бостонские фаны ждали этого события несколько лет. Но что самое интересное, это реакция ближайших конкурентов *IKEA* из числа ФНЛ – компаний *Jordan's Furniture* и *Costco*. На день открытия обе компании предоставили *IKEA* места на своих автомобильных стоянках, а *Jordan's Furniture* вывесила вдоль дороги лозунг: «*Jordan's* приветствует *IKEA*»[3].

Традиционный дарвиновский взгляд на капиталистические отношения предполагает, что «человек человеку волк», а помощь конкуренту является полным абсурдом. Но ФНЛ любят всех, даже своих конкурентов. Вспомните, что говорил Тим Сандерс, один из руководителей *Yahoo!*, в своей книге *Love is the Killer App*:

> *«Я не думаю, что есть нечто выше Любви... Любовь всеобъемлюща. Мне было очень трудно определить, что означает слово «Любовь», но сейчас я могу сказать: Любовь – это бескорыстное стремление способствовать росту другого человека»*[4].

И вспомните слова Кевина Робертса, генерального директора одного из крупнейших в мире рекламных агентств *Saatchi & Saatchi*:

«В Saatchi & Saatchi мы уделяем особое внимание той роли, которую Любовь играет в бизнесе. Человек нуждается в Любви. Без Любви он умирает. Любовь – это подсознательное, интуитивное чувство. Она всегда требует взаимности – без взаимности она не может продолжаться долго. Ее нельзя потребовать в приказном порядке. Ее отдают добровольно[3]».

Подобное отношение компаний *Jordan's Furniture* и *Costco* к своему конкуренту не вызывает ничего, кроме восхищения, и это чувство разделяют все: клиенты, сотрудники, поставщики, члены местных общин. Это пример истинной гармонии между конкурентами.

Некоторым может показаться странным, что мы говорим о самоактуализации применительно к компаниям и прочим организациям. Но в этом нет ничего необычного. В конце концов, любая компания состоит из отдельных людей, и эта компания является их естественным продолжением. Особенно это относится к людям, стоящим во главе компании. Поэтому имеет прямой смысл описывать организационное поведение в тех же терминах, что и поведение отдельного человека.

Например, некоторые компании могут обладать повышенной агрессивностью так же, как и некоторые люди. Эти компании стремятся удовлетворить собственные интересы за счет грубого нарушения интересов других. Некоторым компаниям идеально подходит медицинский термин «*пограничное расстройство личности*» (ПРЛ). Оно проявляется в ригидных формах поведения и мышления («черно-белое» мышление), резких перепадах настроения и повышенной эмоциональности. Человек, страдающий ПРЛ, не умеет строить взаимоотношения с другими людьми, а его поведение часто отклоняется от общепринятых норм. Каждый из нас может без труда назвать полдюжины компаний, имеющих симптомы ПРЛ. Мы характеризуем эти компании как *отстающие в развитии*, поскольку их ментальность располагается на низших уровнях человеческого самосознания.

Но есть компании, демонстрирующие удивительную цельность натуры. К ним относятся прежде всего ФНЛ. У них есть человеческое сердце, и они непоколебимо следуют своему моральному курсу. Но мы хотим, чтобы нас правильно поняли: эти компании хорошо управляются. Их руководство прекрасно понимает, что творить добро можно лишь в том случае, если у тебя есть для этого необходимые ресурсы. Однако лидеры ФНЛ знают и то, что соблюдение интересов всех участников бизнеса, всех групп, от которых зависит ваш успех, способствует достижению финансовых целей. Мы характеризуем эти компании как *зрелые*.

Знаменитая точка зрения Мильтона Фридмана относительно корпоративных целей не учитывает связи между организационной гармонией и долговременным успехом компании. Организационное величие есть скорее качественная, нежели количественная характеристика.

Джим Коллинз, автор *Good to Great*, разработал исчерпывающий список параметров, по которым следует определять великие компании. Но как можно определить, надолго ли эти компании останутся великими? Здесь уже недостаточно знать финансовые и прочие данные. Устойчивое величие больше зависит от вещей, которые трудно измерить и пощупать. Его нельзя увидеть через призму бухгалтерских отчетов. Традиционный анализ компаний в духе Уолл-стрит опирается лишь на «жесткие» данные, не принимая во внимание «софт». Но корпоративное величие во многом зависит от того, насколько умело компания смешивает разные компоненты и насколько жизнеспособным окажется целое, созданное из этих компонентов. А подобное умение – это уже в чистом виде «софт». Инвесторам необходимо знать «индекс гармоничности», который говорил бы о том, насколько умело компания интегрирует все составляющие своего бизнеса.

Гармония участников против эксплуатации участников

Лидеры ФНЛ рассматривают участников своего бизнеса в качестве партнеров, а не *объектов* эксплуатации. Они не объективируют участников бизнеса. Вместо этого они поощряют их к сотрудничеству, для того чтобы вести компанию вперед. Например, каждые пять лет компания *Whole Foods* собирает представителей всех заинтересованных групп для разработки стратегических планов на последующие пять лет. Этот процесс компания называет *поис-*

ком будущего. Покупатели, продавцы и представители еще двенадцати подгрупп формируют будущие планы *Whole Foods*.

Несколько десятилетий назад феминистка Глория Стайнем выступила со своим знаменитым заявлением: мужчины унижают женщин тем, что *объективируют* их. То же самое многие компании делают с участниками своего бизнеса. Разница лишь в том, что целью мужчин при этом является секс, а целью компаний – деньги. Стайнем заявила также, что общество платит высокую цену, закрывая глаза на объективизацию женщин, поскольку многим женщинам так и не удается полностью раскрыть заложенный в них потенциал. Схожим образом страдают и участники бизнеса (особенно инвесторы), если компании относятся к ним как к объектам эксплуатации. Они не могут раскрыть свой потенциал, а вместе с ними не может раскрыть свой потенциал и компания в целом.

Но «золотые дни» подобной эксплуатации остались в прошлом. Компании уже не обладают былым преимуществом перед остальными участниками бизнеса. И в этом заключается новая рыночная действительность на заре новой капиталистической эпохи. Не ослепляемое сугубо материальными устремлениями, современное повзрослевшее и поумневшее общество научилось быстро распознавать признаки эксплуатации. Кроме того, рыночная власть потребителей многократно увеличилась благодаря Интернету, при помощи которого люди свободно обмениваются информацией. Если король голый, Интернет очень быстро сообщит об этом всем. Поэтому в ФНЛ невозможно сыграть, ею нужно быть. Как сказал известный комедийный актер Джордж Бернс, «больше всего на свете люди ценят искренность, поэтому очень важно научиться ее подделывать». Создавать подделки – основное занятие Мэдисон-авеню. Но в эпоху Интернета и более зрелого и мудрого общества такие трюки уже не проходят.

Превращение участников бизнеса в партнеров увеличивает потенциал успеха

Вскоре после 11 сентября 2001 года, самого трагичного дня в американской истории, индустрию авиаперевозок захлестнула беспрецедентная волна банкротств. По мере того как авиакомпании проводили массовые увольнения и требовали правительственной поддержки, чтобы остаться на плаву, отношения между руководством и профсоюзами компаний все более ухудшались. Компания *Southwest Airlines* была одним из немногих исключений. Среди

крупных авиалиний *Southwest Airlines* была единственной, кто попытался пережить бурю, не прибегая к увольнениям. Кроме того, *Southwest* никогда не просила никакой государственной поддержки.

Ким Камерон, профессор бизнес-школы Мичиганского университета, исследовала, каким образом события 11 сентября сказались на корпоративном здоровье различных компаний. Она обнаружила, что «авиакомпании, отказавшиеся от политики увольнений и сохранившие добрые отношения с партнерами, оказались в более выигрышном положении, чем компании, нарушавшие контрактные обязательства, проводившие массовые увольнения персонала и ликвидировавшие выходные пособия. Отказавшись от политики увольнений, компании внушили своим сотрудникам уверенность в завтрашнем дне. Сотрудники ответили адекватно, мобилизовав все ресурсы и внедрив множество инноваций, которые позволили компаниям быстро вернуть продуктивность, утраченную во время кризиса»[6].

Но дело не только в том, что после событий 11 сентября *Southwest Airlines* отказалась от увольнений и сокращения пособий. Компания переживала те же экономические трудности, что и *American Airlines, United Airlines, Delta* и прочие члены Большой восьмерки. Тем не менее на протяжении трех десятилетий как до, так и после 11 сентября в истории компании не было ни одного года, который был бы закончен с убытком. Вспомните (из главы 4), как поступила *Southwest Airlines* после того, как была вынуждена продать один из четырех принадлежавших ей самолетов. Рядовые сотрудники компании нашли выход: чтобы не потерять в доходах, оставшиеся три самолета должны работать за четверых. Когда наступают тяжелые времена, сотрудники *Southwest* проявляют полное понимание и поддержку. Они готовы затянуть пояса и работать с удвоенным усердием. То же самое относится и к профсоюзам, представляющим их интересы.

Недавно один из главных аналитиков в области авиаперевозок встречался со студентами Массачусетского технологического института. Он пытался объяснить им причину того, как, работая в столь непредсказуемой индустрии, компания *Southwest Airlines* умудряется заканчивать каждый год с прибылью. «Дело в том, что *Southwest* никогда не была скована профсоюзными цепями в отличие от других компаний», – сказал он студентам[7]. Но здесь он не прав. *Southwest Airlines* охвачена профсоюзами, как никакая другая авиакомпания в Соединенных Штатах. У *Southwest Airlines* есть совсем другое отличие от прочих авиакомпаний – прочные партнерские взаимоотношения со всеми группами участ-

ников. К числу участников и партнеров принадлежат и профсоюзы. Партнерские отношения с профсоюзами в конечном итоге не менее выгодны, чем партнерские отношения с клиентами или поставщиками.

Большинство компаний, имеющих профсоюзы, рассматривает их как досадную помеху. Но *Southwest* видит в них партнеров. Эта компания, пронизанная юмором и духом любви к каждому участнику (фондовый символ компании – *LUV* – созвучен слову «любовь»), стала крупнейшим внутренним перевозчиком не вопреки, а благодаря своим профсоюзам.

Тридцать три безубыточных года подряд убедительно свидетельствуют о том, что бизнес-модель *Southwest* является гораздо более эффективной, чем модели остальных членов Большой восьмерки. Сегодня, когда мы пишем эти строки, рыночная капитализация *Southwest* превышает рыночную капитализацию всех остальных членов Большой восьмерки, *вместе взятых*.

Корпоративная культура *Southwest* базируется на пяти основных принципах, заложенных много лет назад основателем компании Гербом Келлегером:

- Сосредоточьтесь на ситуации, проблеме или поведении – не на конкретном человеке.
- Поддерживайте самоуважение и самооценку других людей.
- Поддерживайте конструктивные взаимоотношения с подчиненными, коллегами и руководством.
- Проявляйте инициативу и стремитесь к постоянным улучшениям.
- Вдохновляйте других своим примером.

Обратите внимание: все эти принципы подразумевают ориентацию вовне. Каждый из принципов вполне соответствует поведению человека, стремящегося к самоактуализации. В них не содержится даже намека на командно-административную модель управления. Человек, достигший самоактуализации, не стремится контролировать других людей. Он добивается своих целей не посредством приказов, а тем, что воспитывает людей и вдохновляет их собственным примером. Компания, достигшая самоактуализации, поступает точно так же.

На вопрос о том, в чем заключается его философия лидера, Герб Келлегер отвечал: «Любовь скрепляет компанию гораздо проч-

нее, чем страх». И опять повторяется слово «*любовь*»! В основе бизнес-модели *Southwest Airlines* лежат человеческие взаимоотношения, которые, в свою очередь, основаны на любви. Да, мы знаем, что слово «*любовь*» практически не употребляется в книгах по экономике, но как можно спорить об экономической ценности любви, имея перед глазами пример невероятного успеха компании *Southwest*? А фондовый символ этой компании звучит как любовь, и ее руководитель без тени смущения заявляет, что именно любовь лежит в основе этого успеха.

Бизнес-модель *Southwest* имеет два главных отличия от бизнес-моделей конкурентов. Во-первых, в ее основе лежат принципы человеческого поведения. Во-вторых, данная модель предусматривает гибкую организационную структуру, которая меняется в зависимости от обстоятельств. Бизнес-модели других членов Большой восьмерки основаны прежде всего на цифрах. Вот почему в самолете *United Airlines* место 31А на рейс Нью-Йорк – Лос-Анджелес может стоить 1500 долларов, а соседнее место 31В на тот же рейс – 389 долларов.

Деятельность традиционных авиакомпаний определяется жесткой бюрократической структурой, где все сотрудники распределены по специализированным функциональным отделам. Видел ли кто-нибудь, чтобы пилот компании *American Airlines* помогал стюардессам или наземным службам готовить лайнер к следующему полету? Но для *Southwest* это вполне обычное явление. Экономия времени между рейсами выливается ежегодно в миллионы долларов дополнительного дохода без единого доллара дополнительных затрат. Такое может быть только в компании, где иерархическая структура заменена отношениями любви между рядовыми сотрудниками, менеджерами и профсоюзами.

Компания *Harley-Davidson* тоже рассматривает профсоюзы как партнеров. Ричард Тирлинк, бывший генеральный директор компании, сумел создать гармоничные отношения между руководством, сотрудниками и профсоюзами: «Вдохновителями и проводниками перемен должны были стать именно мы, менеджеры компании. Чтобы бизнес работал, все должно идти как по маслу, а человек должен ходить на работу с удовольствием»[8]. Но для того чтобы эта философия была действенной, нужны были партнерские отношения с профсоюзами.

Профсоюзы начали тесное сотрудничество с *Harley-Davidson* в трудные времена начала 1980-х годов, когда 13 руководителей выкупили практически обанкротившуюся компанию у концерна *AMF*. Руководство *Harley-Davidson* никогда не забудет помощи

профсоюзов в борьбе за выживание, после того как менеджеры *AMF* поставили компанию на грань исчезновения. Несмотря на неизбежные спады и подъемы, *Harley-Davidson* никогда не использовала увольнения как способ решения экономических проблем. Более того, компания со временем вернулась к некоторым операциям, переданным в другие страны на условиях аутсорсинга.

Показателем тесной связи между профсоюзами и руководством компании служит хорошо известный факт: профсоюзы *Harley-Davidson* сами наказывают нерадивых работников. Руководство и профсоюзы совместно разрабатывают мероприятия, обеспечивающие сохранение рабочих мест. Открытая система коммуникации позволяет каждому сотруднику высказывать свое мнение по поводу любых возникающих проблем. И снова от этого выигрывают все группы участников, в том числе и акционеры компании.

Рыночная доля *Harley-Davidson* в Соединенных Штатах составляет 54%, в Японии – 16%, в Европе – 10% и в Австралии – 38%. Компания могла бы иметь за границей намного большую рыночную долю, но у нее есть соглашения с американскими дилерами: не продавать за границу более 30% мотоциклов, если не удовлетворен внутренний спрос. Это еще один хороший пример того, как работает бизнес-модель *SRM*. Обычно компании продают свой товар любому покупателю и в любых количествах, если предоставляется такая возможность. *Harley-Davidson* учитывает прежде всего интересы своих дилеров.

В эпоху *AMF* отношения с дилерами оставляли желать много лучшего. Дилеры рассматривались как простые инструменты для осуществления продаж. Но с первых же дней после освобождения от *AMF* компания *Harley-Davidson* начала относиться к дилерам как к партнерам по бизнесу. С самого начала была разработана программа, помогающая дилерам оттачивать свое мастерство продаж. Сегодня эта программа продолжает действовать под эгидой университета *Harley-Davidson*.

В 1983 году руководство *Harley-Davidson* выдвинуло идею: превратить байкеров *Harley* в миссионеров бренда. Были организованы *HOG* (*Harley Owners Groups*) – группы владельцев *Harley*. Эти группы сыграли важную роль в переходный период, когда компания реализовывала срочную программу по восстановлению былого качества, утерянного после слияния с *AMF* в 1969 году.

Совместная работа под управлением менеджеров *AMF* обернулась для *Harley-Davidson* катастрофой. Ее рыночная доля в Соединенных Штатах упала с 77% в 1973 году до 23% в начале

1980-х годов. Но возрождение *Harley-Davidson* не было результатом командно-административных методов управления в рамках строгой иерархической структуры. Компания возродилась к жизни и вернула былую привлекательность бренда благодаря восстановлению и развитию взаимоотношений со всеми участниками бизнеса. Это сумели сделать 13 руководителей компании, веривших в то, что *Harley-Davidson* была и навсегда останется лучшей в мире маркой мотоциклов.

В 1990 году компания *New Balance* занимала двенадцатое место среди производителей спортивной обуви. Совладелец и генеральный директор компании Джим Дэвис, руководствуясь принципами *SRM*, сумел к 2005 году сделать свою компанию вторым в мире производителем кроссовок (до слияния *Adidas-Reebock*). Как мы уже говорили в главе 4, партнерские отношения *New Balance* со своими рабочими позволили компании добиться десятикратной производительности по сравнению с зарубежными фабриками. Тот же партнерский дух царит и во взаимоотношениях компании со своими дилерами.

New Balance не пытается конкурировать с дилерами посредством прямых продаж своего товара. Вот как Джим Дэвис описывает взаимоотношения компании с дилерами: «Мы рассматривает наших дилеров как партнеров, а не как конкурентов. Вот почему мы не намерены увеличивать количество точек прямых продаж. Наша философия проста: вы делаете свое дело, а мы делаем свое»[9].

Джим Дэвис говорил нам в своем интервью, что розничные дилеры – это лучшие друзья *New Balance*, и наоборот. Джим также рассказывал, что большую часть времени он проводит в дороге, нанося визиты дилерам, помогая им увеличивать продажи и делясь с ними последней информацией о предпочтениях клиентов. Важнейшим конкурентным преимуществом *New Balance* является способность компании быстро обеспечить своих дилеров новым товаром. Американские фабрики компании могут поставить товар гораздо быстрее, чем зарубежные. Иногда требуются месяцы, чтобы товар, выпущенный за рубежом, достиг полок американских магазинов. Способность *New Balance* поставлять новый товар в течение недель, а не месяцев, позволяет дилерам существенно экономить на складских расходах и быстрее реагировать на изменения покупательских вкусов.

Поставщики тоже выигрывают благодаря *SRM*-философии *New Balance*. В 1994 году *New Balance* начала совместную программу с компанией *Prime Tanning Co*, поставщиком кожи. Целью програм-

мы было создание новой водонепроницаемой кожи для последней разработки *New Balance* – обуви модели *American Classics*. Кеннет Пурди, генеральный директор компании *Prime*, так описывал эту совместную программу: «Это напоминает супружеские отношения» или «Это как рождение и воспитание ребенка»[10]. Создав подобные взаимоотношения с поставщиками, *New Balance* значительно сократила цикл производства нового товара. Удачный альянс между *New Balance* и *Prime Tanning* позволил на 50% сократить время между замыслом новой модели и ее появлением на прилавках магазинов.

Если бы *New Balance* была открытой акционерной компанией, фондовые аналитики, без сомнения, подвергли бы ее жестокой критике: зачем платить американскому рабочему 15 долларов в час плюс многочисленные пособия, если китайский рабочий может производить ту же обувь за 30 центов в час? Но именно такое прямолинейное мышление приводит многие компании к краху, а их акционеров – к разорению. Все имеет свою цену. Нельзя рассматривать пятнадцатидолларового рабочего как проблему, которую можно решить за счет китайца стоимостью тридцать центов. Высокооплачиваемый американский рабочий – один из ключевых компонентов общего успеха. Он позволяет *New Balance* откликаться на изменения моды быстрее, чем даже могущественный *Nike*. И в этом компании во многом помогают ее преданные дилеры. Воспитание дилеров превратилось у *New Balance* в стратегию, дающую завидные результаты.

Но если *Whole Foods*, *Southwest*, *Harley-Davidson*, *New Balance* и другие ФНЛ приносят столь впечатляющий доход своим владельцам, почему же другие компании не признают их истинно великими и не последуют их примеру?

Ключ к ответу на этот вопрос дает Фредерик Рейхельд в своей потрясающей книге *The Loyalty Effect*. Там он обсуждает деятельность *State Farm*, страхового гиганта, охватывающего 20% американских домохозяйств. Многие аналитики считают *State Farm* самой успешной финансовой компанией в мире. Тем не менее вряд ли найдется хотя бы одна компания, которая пожелает применить бизнес-модель *State Farm* к своим обстоятельствам. Рейхельд предлагает свое объяснение этому факту:

> *«Мы все используем определенные ментальные модели, для того чтобы вылавливать полезную информацию из информационного шума, а затем преобразовывать эту информацию в очередные элементы той же ментальной модели.*

Если эти модели представляют собой бухгалтерские парадигмы, в них просто не найдется места экономике знаний и лояльности, лежащей в основе успеха State Farm»[11].

Бухгалтерские парадигмы прямолинейны. Их цель – получить картину определенности. Но эта определенность – определенность прошлого, которое, по выражению Шекспира, «есть лишь пролог к настоящему». Если бы мы умели определять будущее по информации из прошлого, у нас вообще не было бы банкротств. Конечно, для оценки будущих перспектив очень важно провести анализ финансовой информации, но полная картина невозможна без учета таких нематериальных вещей, как взаимоотношения с участниками бизнеса, корпоративная культура и организационная архитектура. Фактически эти качественные атрибуты гораздо более важны для будущего компании, чем ее прошлые количественные достижения. Например, лояльность – качественная составляющая взаимоотношений с участниками бизнеса – предсказывает будущее куда точнее, чем любая страница бухгалтерского баланса. Фредерик Рейхельд в своей книге *The Loyalty Effect* дает нам многочисленные подтверждения этого факта.

Сотрудничество гораздо выгоднее эксплуатации

«Ничто не приносит мне большего удовлетворения, чем достижение успеха посредством честного сотрудничества, когда вместе с вами выигрывают и ваши партнеры»[12].

– Алан Гринспен, председатель совета управляющих Федеральной резервной системы

На этом высказывании можно было бы и закончить данную главу. Фраза Алана Гринспена, произнесенная в мае 2004 года на конференции Федерального резервного банка Чикаго, кратко и точно выражает основную идею этой главы. ФНЛ делают так, чтобы взаимоотношения с компанией приносили выгоду всем участникам бизнеса. К ним относятся и поставщики – ФНЛ всячески способствуют финансовому успеху своих поставщиков.

Компания *Wal-Mart* часто подвергается суровой критике за то, что вынуждает своих поставщиков ежегодно снижать цену на товар, если он не претерпевает никаких модификаций или усовер-

шенствований. Подобная политика привела к банкротству многих поставщиков. Но не *Wal-Mart* изобрела эту модель. На протяжении многих лет крупные розничные торговцы принуждали своих поставщиков к ежегодному снижению цен. Десять процентов в год считалось нормой. При этом интересы поставщиков учитывались меньше всего. Но ФНЛ полагают, что данный способ снижения затрат может оказать негативное влияние на целостность цепочки поставок. Более того, подобное перетягивание каната лишает стороны всех преимуществ, которые приносит партнерский подход.

Сегодня все больше растет понимание того, что принуждение поставщиков к регулярному снижению цен не есть разумная стратегия. Компания *IBM* поняла это в 1990-х годах, когда ее зависимость от аутсорсинга выросла многократно. Билл Шефер, вице-президент *IBM* по закупкам, говорит:

> *«Я уже много лет занимаюсь вопросами снабжения. Традиционный взгляд на систему снабжения предполагает, что поставщик – это лицо, не заслуживающее доверия и легко заменимое. Но мы считаем подобную модель неразумной, нежелательной и неустойчивой. Мы полагаем, что общий успех требует командной работы и взаимного доверия»*[13].

Honda Motor Company всегда руководствовалась мудростью, высказанной Аланом Гринспеном. Компания *Honda* заслуженно считается мировым лидером в области управления цепочками поставок. Эту репутацию компания заслужила благодаря успешным результатам деятельности, основанной на создании и поддержании долговременных взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Как известно, *Honda* – это скорее сборщик, чем производитель автомобилей. Новый автомобиль *Honda*, на котором покупатель выезжает из салона дилера, состоит из деталей, произведенных преимущественно другими компаниями. В Соединенных Штатах *Honda* закупает 80% деталей у других производителей[14]. Поэтому для компании очень важно иметь партнерские отношения с поставщиками – *Honda* не может рассматривать их как расходный материал. Излишнее давление на поставщиков и частая их смена могут значительно повлиять на качество и себестоимость выпускаемой продукции.

Ключ к успеху – сотрудничество. Требования не выдвигаются в одностороннем порядке, они обсуждаются. Сотрудничество по определению не может быть односторонним. *Honda* не только помогает своим поставщикам повысить продуктивность, качество работы и прибыльность, но и просит от них ответных пред-

ложений по поводу того, как ей усовершенствовать собственные процессы. Например, благодаря советам поставщиков *Honda* сумела на 21,3% снизить расходы, связанные с производством модели *Accord*.

Однако тесное партнерство и сотрудничество вовсе не означает, что *Honda* не торгуется с поставщиками по вопросам цен. Но в отличие от американских автопроизводителей *Honda* никогда не ставит под угрозу само их существование[15].

Honda находит баланс между контролем собственных расходов и благосостоянием поставщиков через так называемый *метод целевых издержек**. Данный метод требует точного знания, во что обходится производство того или иного компонента. Только в Соединенных Штатах 15–20 человек из компании *Honda* постоянно работают в команде, занятой изучением целевых затрат. Команда точно знает истинную стоимость любой закупаемой детали и на базе этих знаний разрабатывает таблицы целевых издержек[16]. Переговоры с поставщиками о ценах ведутся на основе этих таблиц. Тем не менее *Honda* не принуждает низкоэффективных поставщиков продавать себе в ущерб. Вместо этого компания совместно с поставщиком анализирует причины низкой эффективности и разрабатывает меры по ее повышению. Поэтому когда поставщик повышает свою эффективность, *Honda* получает возможность снизить собственные производственные затраты.

Стремление *Honda* к оптимизации цепочки поставок выражается, в частности, в программе *BP – Best Partner* («Лучший партнер»). Само название программы отражает принципиальную позицию *Honda* – рассматривать поставщика как партнера. Глобально обновленная программа *Best Partner* привязывает методы анализа качества и технику решения проблем к пяти основным областям стратегического совершенствования[17]:

- Лучшая позиция.
- Лучшая производительность.
- Лучший товар.
- Лучшая цена.
- Лучшие партнеры.

* Метод целевых издержек (метод калькулирования издержек, при котором на основе конкурентоспособной цены и желаемой нормы прибыли определяется целевой размер затрат на производство. – *Примеч. пер.*

На территории Соединенных Штатов одновременно работают около десяти *BP*-команд *Honda*. К 1997 году эти команды разработали программы совершенствования для 90 из 400 поставщиков, работающих в Соединенных Штатах. Дэйв Керри, директор по зарубежным связям отдела снабжения *Honda*, утверждает, что программы *Best Partner* позволили поставщикам повысить свою продуктивность в среднем на 48%[18].

Стратегия, которой придерживается *Honda* в работе с поставщиками, позволила компании занять одно из первых мест в американском рейтинге отношений автопроизводителей со своими поставщиками. В 2003 году агентство *Planning Perspectives* опросило 261 компанию из числа поставщиков автомобильных шин, попросив указать лучшего партнера среди автопроизводителей. Компания *Honda* заняла в этом опросе второе место. Компании Большой тройки (*Daimler-Chrysler, Ford Motor Company, General Motors*) оказались в самом конце списка. «Компании Большой тройки постоянно делают три вещи, разрушающие их отношения с поставщиками и снижающие рейтинг. Во-первых, они отчуждают и отвращают своих поставщиков. Во-вторых, они не допускают поставщиков к участию в своем бизнесе, и, в третьих, они не обращаются к ним за помощью и поддержкой».

«Японская Большая тройка ведет себя прямо противоположным образом», – отмечается в рапорте. Команда исследователей пришла к выводу, что *Honda*, как и *Toyota*, продолжает устанавливать стандарты в отношениях с поставщиками комплектного оборудования* . Многие аналитики сегодня приходят к неутешительному выводу: дни американской автоиндустрии сочтены. Но мы все же надеемся, что светлые умы из Детройта сумеют найти выход до того, как это произойдет.

Успех в автомобилестроении определяется не только формой автомобиля, количеством лошадиных сил, ценой или дисконтными скидками. Лидирующие автомобильные компании, о которых мы рассказываем в нашей книге, имеют замечательные отношения как с поставщиками, так и с профсоюзами. Возможно, здесь и лежит ключ к выживанию американской автоиндустрии. Управленческие и операционные стратегии, основанные на отношениях, а не на цифрах, могут в результате принести те самые цифры, которые обеспечат выживание автопромышленности США. Мы уже выявили непосредственную взаимосвязь между качеством отношений участников между со-

* Поставщики комплектного оборудования – это производители компонентов конечного продукта. Эти компоненты приобретаются производителем конечного продукта, который собирает из них изделие для конечного пользователя. – *Примеч. автора.*

бой и цифрами бухгалтерского баланса. Эта взаимосвязь существует в любой индустрии. Здесь нет никакой загадки: когда человек работает с людьми, которых любит и уважает, он будет трудиться гораздо эффективнее, чем при работе с теми, кого он не любит и не уважает. Поэтому совершенно очевидно, что партнерские отношения с поставщиками гораздо выгоднее отношений эксплуатации.

Делайте наш мир лучше, и ваши инвесторы от этого только выиграют

ФНЛ стремятся сделать наш мир лучше. Это вовсе не значит, что ими руководят пустоголовые доброхоты, исповедующие марксистскую философию. Лидеры ФНЛ практикуют искусство *парадоксального менеджмента*. Для начала мы хотим объяснить, что означает термин «парадоксальный». Этим термином мы определяем непредвиденный и неожиданный результат определенных действий, которые обычно приводят к совершенно противоположному результату. Можно сказать и по-другому: парадоксальный результат – это результат, противоречащий нашему опыту и интуиции. Как бы то ни было, ФНЛ часто совершают действия, результаты которых противоречат всей логике традиционного менеджмента. Вот лишь несколько примеров:

- ФНЛ децентрализуют процесс принятия решений, но делают это таким образом, что влияние высшего руководства не снижается, а наоборот, возрастает на всех организационных уровнях.
- Зарплата рядовых сотрудников ФНЛ обычно превышает средний уровень по соответствующей индустрии. Но это не приводит к росту издержек, связанных с продажами. Наоборот, снижается процент доходов, идущих на зарплату.
- ФНЛ обычно не тратят большие средства на традиционный маркетинг. Тем не менее их продажи постоянно растут благодаря тому, что клиенты искренне привязаны к компании, а роль рекламы играет «сарафанное радио».
- Открытые ФНЛ не подвержены влиянию рыночных аналитиков с Уолл-стрит, но их коэффициент P/E гораздо выше среднего.
- ФНЛ работают с большей прозрачностью, но редко подвергаются судебным искам.

Мы можем также считать парадоксальным предположение ФНЛ о том, что использование ресурсов компании для построения лучшего мира есть эффективная стратегия роста благосостояния. Конечно, идея корпоративной социальной ответственности имеет множество противников. Недавно в одной из статей журнала *The Economist* утверждалось, что «корпоративная филантропия – это благотворительность за чужой счет»[19]. Мы можем только посочувствовать Т. Дж. Роджерсу, генеральному директору компании *Cypress Semiconductor*, который рассматривает добрые дела именно с такой точки зрения. Мы можем также посочувствовать и акционерам компаний, возглавляемых столь недальновидными лидерами. Особенно мы сочувствуем акционерам *Cypress Semiconductor* по причинам, о которых поведаем далее.

Роджерс недавно упрекнул Джона Макки в стремлении превратить *Whole Foods* в инструмент по улучшению мира. Выступая в дебатах относительно корпоративной социальной ответственности на страницах журнала *Reason*, Роджерс сказал: «Макки сводит суть профессии бизнесмена к альтруистическим идеалам. Это проявляется в его попытках отрицать очевидный и проверенный факт: соблюдение личных интересов оборачивается в итоге многочисленными социальными преимуществами. Но Макки называет это «погоней за краткосрочными прибылями». Здесь Роджерс извращает позицию Макки, высказанную им в ходе дискуссии. Обвинив Макки в приверженности марксизму, Роджерс продолжает: «Макки называет меня эгоцентричным ребенком, поскольку я отказываюсь от философии коллективизма и альтруизма. Но вспомните, сколько несчастий принесла эта философия, несмотря на всю ее внешнюю привлекательность»[20].

Мы надеемся, что наша книга смягчит ожесточенные дискуссии, в которых идея корпоративной социальной ответственности противопоставляется традиционной бизнес-модели, основанной прежде всего на интересах акционеров. Первую главу мы начали фразой: «Эта книга не о том, что такое корпоративная социальная ответственность. Она о том, что такое разумный и эффективный менеджмент». Ментальные рамки Т. Дж. Роджерса мешают ему разглядеть ценность бизнес-модели *Whole Foods*. Он воспринимает ее как бессовестное предательство интересов акционеров. Но в пылу нападок на *Whole Foods* Роджерс совершенно забыл о долгой и бесплодной борьбе *Cypress Semiconductor* за прибыль. Бухгалтерский баланс его компании показывает отрицательный итог на сумму 408 миллионов долларов. «Это значит, что за 23 года существования *Cypress Semiconductor* инвесторы компании потеряли го-

раздо больше, чем приобрели», – пишет Макки в своем гораздо более сдержанном опровержении.

О том, как бизнес-философия Макки служит интересам акционеров его компании, он рассказывает на страницах того же журнала *Reason*:

> *«Среди всех компаний из списка Fortune 500, занятых розничной торговлей продовольственными товарами (включая Wal-Mart), мы имеем наивысшую прибыль в процентах от объема продаж, наивысшую прибыль на инвестированный капитал, наивысший объем продаж на единицу торговой площади и наивысшие темпы роста. Каждые три с половиной года мы вырастем вдвое. Отсюда вывод: бизнес-философия Whole Foods, направленная на защиту интересов всех участников, успешно работает к взаимной выгоде всех заинтересованных сторон, в том числе и акционеров компании»*[21].

Бизнес-модель *Whole Foods* не основывается на туманных идеях корпоративной социальной ответственности. Включение поставщиков и прочих участников бизнеса в пятилетний план развития помогает *Whole Foods* создавать капитал доверия. Но кто может сказать, что построение доверительных отношений с участниками бизнеса – это туманная идея?

Интересной стороной идеи партнерства с участниками бизнеса является то, как ФНЛ сочетают собственные ценности с ценностями своих поставщиков. В этом отношении хороший пример дает нам компания *Johnson & Johnson*. Моральной основой корпоративной культуры *Johnson & Johnson* является так называемое «кредо». Оно начинается так:

> *«Мы полагаем, что наша главная ответственность – это в первую очередь ответственность перед врачами, медицинскими сестрами, родителями и всеми людьми, пользующимися нашими товарами и услугами».*

Кредо продолжается заявлением об ответственности перед сотрудниками компании и перед местными общинами, на территории которых работает компания. И завершается заявление об ответственности так:

> *«И в последнюю очередь мы несем ответственность перед своими акционерами».*

Как вам нравится это *«в последнюю очередь»*? А ведь Мильтон Фридман утверждал: «Наша единственная социальная ответственность состоит в том, чтобы использовать все доступные нам ресурсы для законного обогащения наших акционеров». В мире коммерции до сих пор существует множество компаний, чьи лидеры полностью согласны с этим утверждением. Но следует заметить, что число таких компаний неуклонно снижается. Говоря языком биологии, этому виду компаний грозит уничтожение. Стремление творить добро в процессе создания богатства становится ценной бизнес-стратегией. Боле того, в эпоху трансцендентности эта стратегия будет единственно возможной стратегией выживания.

Шведская ФНЛ *IKEA* – крупнейшая в мире мебельная компания. Финансовый аналитик и журналист Бо Петерсен в 2004 году рассчитал, что если бы *IKEA* была открытой акционерной компанией, ее рыночная капитализация составила бы около 50 миллиардов долларов, учитывая доход в 2 миллиарда долларов за 2003 год[22]. Это на 15 миллиардов долларов больше, чем рыночная капитализация компании *Ford* и *General Motors*, вместе взятых. Нам трудно представить, чтобы *Ford* или *General Motors* (которые давно уже не являются выгодным объектом инвестиций) призвали бы своих поставщиком соблюдать строгие экологические стандарты. Не менее сложно представить, чтобы эти компании подписали не самый выгодный контракт с поставщиком лишь потому, что данный поставщик практикует строгие нормы по охране окружающей среды. Тем не менее компания *IKEA* превратилась в мебельного гиганта, несмотря на то что постоянно совершает подобные нелогичные действия. Однако можно взглянуть на это дело иначе: компания *IKEA* превратилась в мебельного гиганта благодаря тому, что постоянно совершает подобные нелогичные действия.

IKEA требует от поставщиков древесины соблюдения глобальных стандартов, установленных самой компанией. Эти стандарты являются обязательными для всех поставщиков, даже если в странах, где они работают, стандарты гораздо мягче. Данные требования включают в себя разработку определенных лесных участков, отказ от использования вредных химических веществ, экологически безопасную упаковку продукции. На первых порах столь жесткие требования со стороны *IKEA* вызвали протесты многих поставщиков, но они быстро поняли: для того чтобы остаться поставщиками, они обязаны подчиниться этим требованиям.

Гигант в области землеройного оборудования компания *Caterpillar* – это еще одна ФНЛ, которая требует от своих поставщиков соблюдения этических норм. Со всеми дилерами и поставщиками компания подписывает так называемый кодекс поведе-

ния. Данный кодекс предусматривает справедливое и непредвзятое отношение к сотрудникам независимо от их расовой и религиозной принадлежности, происхождения, цвета кожи, пола, возраста, а также физических и умственных способностей.

Производитель туристского снаряжения фирма *Patagonia* требует от своих поставщиков соблюдения определенных стандартов в области качества, экологической безопасности и социальной ответственности. Фактически ни одна из исследованных нами ФНЛ не предъявляет своим поставщикам столь жестких требований, касающихся социальной и экологической ответственности. Компании, решившие сотрудничать с *Patagonia*, часто подвергают себя значительному риску: им необходимо переоборудовать свои предприятия, переучить персонал и понести множество дополнительных расходов. И все же многие из этих компаний повысили свою продуктивность и увеличили доходы, получив одновременно устойчивое конкурентное преимущество перед теми, кто не сумел разглядеть долгосрочных перспектив сотрудничества с *Patagonia*.

Почему же компании идут на такое сотрудничество, несмотря на то что они смогли бы продавать свою продукцию другим заказчикам, не предъявляющим столь жестких требований? Во-первых, *Patagonia* рассматривается как заказчик № 1, с которым можно установить долговременные взаимоотношения. Во-вторых, критерием выбора поставщика для *Patagonia* служит не цена, а качество продукции. Большую роль играет умение поставщика быстро реагировать на изменение обстановки, а также его социальная ответственность. В третьих, сотрудничество с *Patagonia* повышает престиж и статус поставщика. Как сказал один из поставщиков, «банки выстраиваются в очередь, чтобы предложить нам кредит, – так на них воздействует одно название *Patagonia*»[23].

Patagonia неуклонно стремится смягчить отрицательное воздействие на окружающую среду и побуждает к этому всех партнеров по цепочке создания стоимости. Это стремление проявляется на всех этапах деятельности – конструкторском, производственном и дистрибьюторском. Но *Patagonia* не просто требует от своих поставщиков соблюдения определенных норм – она совместно с партнерами делает все, чтобы наш мир стал лучше[24].

То, что мы видим сегодня, можно назвать моральным возрождением корпоративного мира. Это глобальная тенденция, свидетельствующая о масштабной социальной трансформации капитализма. Наша книга может вызвать негодование у приверженцев традиционных теорий, но к модели капитализма по Фридману возврата уже

нет. Все большее количество компаний – гигантских, средних, маленьких – уже не видят своей единственной целью законное получение прибыли. Лидеры этих компаний уже не ограничивают социальную деятельность рамками собственных организаций. Они используют свою рыночную власть, для того чтобы поднять моральную планку не только у поставщиков, но и у потребителей. Вспомните главу 3, в которой мы рассказывали о так называемых «Принципах экватора» (*Equator Principles*). Это соглашение между кредитными учреждениями, обязывающее кредиторов проводить экологическую оценку заемщика, прежде чем выдать ему кредит. К данному соглашению присоединились почти все крупнейшие финансовые организации мира.

На протяжении более чем двухвековой истории современного капитализма отношения между поставщиком и заказчиком традиционно оставались враждебными. Это по-прежнему характерно для многих компаний. Но поставщики, работающие с ФНЛ, воспринимают их как ценных партнеров, помогающих повысить производительность труда и финансовую эффективность. Кроме того, партнерство во имя улучшения нашего мира, практикуемое ФНЛ в отношениях с поставщиками и прочими участниками бизнеса, создает дополнительную ценность для всех заинтересованных сторон. Повышается лояльность клиентов. Текучесть кадров падает, а продуктивность, наоборот, возрастает. Поставщики становятся полноценными партнерами, а не ожесточенными законтрактованными работниками. Местные общины превращаются в лучших друзей, горой стоящих за компанию. А инвесторы неуклонно богатеют.

Кто сможет возразить против бизнес-модели, которая обеспечивает все вышеперечисленное? Но такие люди находятся. Как известно, *убеждения строятся на потребностях*. У некоторых людей есть потребность верить, что Земля плоская. (Это не шутка. Наберите через *Google* фразу *flat earth society*.) Другие верят, что капитализм достиг своего совершенства, и нет никакой необходимости что-либо менять. То, что было хорошо в прошлом, хорошо и сегодня, и будет хорошо завтра. Но вспомним еще раз слова Боба Дилана – *«времена меняются»*.

Примечания

[1] Из внутренней статьи *Starbucks*.

[2] Abraham H. Maslow, *The Farther Research of Human Nature*, Penguin Books, 1971, p. 252.

[3] Jenn Abelson, "Nervous Rivals Gird for IKEA Opening Stores Seek Ways to Compete on Selection and Price," *Boston Globe*, November 4, 2005; Jenn Abelson, "Devotes, the Curious Flock to IKEA's Opening," *Boston Globe*, November 10, 2005.

[4] Tim Sanders, *Love Is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends*, Crown Business, 2002.

[5] Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, PowerHouse Books, New York, 2004, p. 49.

[6] Bernie de Grote, "Companies in Crisis: Money, Relationships Aid in Recovery," *The University Record Online*, University of Michigan, November 1, 2004.

[7] Jody Hoffer Gittell, *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2002, p. 5.

[3] Martha Peak, "Harley-Davidson: Going Whole Hog to Provide Stakeholder satisfaction," *Management Review*, June 1993.

[9] "New Balance Ad Pricks Rivals' Achilles Heel," *Footwear News*, November 30, 1992, Volume 48, Number 48, p. 35.

[10] "Like-Minded Soles," *Boston Globe*, July 4, 1994, Sect. 1, p. 18.

[11] Frederic Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996, pp. 9-10.

[12] Из высказываний Алана Гринспена, чикагская конференция, Иллинойс, 13 мая 2004 г.

[13] John Yuva, "Leveraging Value from Suppliers Relationships," *Inside Supply Management*, August 2005, p. 20.

[14] Lisa H. Harrington, "Buying Better," *Industry Weak*, July 21, 1997, p. 74.

[15] Jerry Flint, "Until the Pips Squeak," *Forbes*, December 22, 2003, p. 06.

[16] Lisa H. Harrington, "Buying Better," *Industry Weak*, July 21, 1997, p. 74.

[17] Dave Nelson, Patricia E. Moody, Rick Mayo, *Powered by Honda: Developing Excellence in the Global Enterprise*, John Wiley & Sons, 1998.

[18] John H. Sheridan, "Best of Everything," *Industry Week*, Jan 19, 1998, Volume 247, Issue 2, p. 13.

[19] *The Economist*, "The Union of Concerned Executives," January 22, 2005, p. 8..

[20] Milton Friedman, T. J. Rodgers, John Mackey, "Rethinking the Social Responsibility of Business," *Reason*, October 2005, pp. 29-37.

[21] Там же.

[22] Les Christie, "Who's Really the World's Richest," *CNN Money*, April 6, 2004.
http://money.cnn.com/2004/04/06/news/newsmakers/worldswealthiestupdate/.

[23] Lorinda R. Rowledge, Russel S. Barton, Kevin S. Brady, "Patagonia – First Ascents: Finding the Way Toward Quality of Life and Work," *Mapping the Journey, Case Studies in Strategy and Action Toward Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, 1999.

[24] Там же.

8

Общество – главная заинтересованная сторона

Компании не любят платить налоги – это непреложная истина. Многие утверждают, и это утверждение не лишено логики, что корпоративные доходы вообще не должны облагаться налогами, поскольку эти доходы в итоге перечисляются акционерам, которые и так платят с них налоги. Но мы не будем спорить с подобной аргументацией. Мы примем как данность, что корпорации сегодня облагаются налогами, и уклонение от их уплаты идет в ущерб другим компаниям и обществу в целом.

Главное бюджетно-контрольное управление США недавно опубликовало доклад, в котором отмечается, что 61% американских корпораций не платили федеральных налогов в период с 1996 по 2000 год. Это кажется тем более удивительным, если принять во внимание следующий факт: на эти годы пришелся период экономического бума, когда корпоративные доходы росли высокими темпами. Корпорации, платившие хоть что-нибудь, скрывали большую часть своих доходов. Корпоративный налог на прибыль составляет 35%, но лишь очень немногие компании платят этот налог полностью. В 2000 году 94% американских компаний заплатили в качестве налогов менее 5% от суммы прибыли. В 2003 году некоторые крупные корпорации использовали налоговые лазейки, с тем чтобы не платить вообще ничего[1]. В 2004 году доля кор-

пораций в общей сумме федеральных налоговых сборов составила лишь 7,4%, тогда как в 1943 году эта доля составляла 39,8%[2].

В то время как одни компании имеют законные основания для снижения налогов (например, за счет переноса налогового убытка на будущие периоды или государственных налоговых стимулов), другие находят самые экзотические налоговые лазейки – вплоть до покупки прав на налоговую амортизацию для европейских водных путей! Подобные фокусы нарушают как дух, так и букву налогового законодательства[3]. Многие компании превратили свои налоговые отделы в центры получения прибыли и вознаграждают менеджеров за поиск очередных налоговых лазеек. Некоторые компании тратят на уклонение от налогов не меньше, а часто даже больше, чем на уплату самих налогов.

Ситуация становится все более ненормальной по мере того, как многие компании начинают использовать систему «двойной бухгалтерии»: фондовому рынку они предоставляют одни данные о доходах, а налоговым органам – другие. Для фондового рынка доходы всячески завышаются, а для налоговых органов, наоборот, занижаются. Компании используют все более «темные» налоговые убежища и все более изощренные схемы манипулирования доходами и уклонения от налоговых обязательств. Поскольку компании становятся все более глобальными, они легко находят способы перевести свои доходы в страны с низким уровнем налогообложения[4]. Некоторые компании снижают налоговое бремя путем завышенной стоимости транзакций между зарубежными филиалами. Подобная практика особенно характерна для фармацевтических компаний.

Фармацевтическая индустрия традиционно является наиболее прибыльной отраслью в Соединенных Штатах и во всем мире. Тем не менее фармацевтические компании постоянно ищут способы уклониться от уплаты налогов в США. Они заявляют, что большая часть их доходов приходится на другие страны, хотя 60% продаж осуществляются именно в США, где цены на лекарства – самые высокие в мире. Так, в 2004 году компания *Eli Lilly* фактически получила в Соединенных Штатах 55% дохода, заявив, что эта доля составила лишь 6,7%. В результате выплаты *Eli Lilly* в американское казначейство не превысили 1% от общей суммы доходов, полученных компанией. В том же 2004 году шесть крупнейших фармацевтических компаний заплатили 6 миллиардов долларов налогов при суммарной прибыли в 43 миллиарда долларов. Причем половина этих выплат пришлась на компанию *Johnson & Johnson* (единственная фармацевтическая компания среди ФНЛ)!

Среди всех фармацевтических гигантов *Johnson & Johnson* является единственным исключением: компания не перекладывает свои налоговые обязательства на плечи других налогоплательщиков. Только национальные институты здравоохранения ежегодно получают 30 миллиардов долларов из средств налогоплательщиков, и львиная доля этих денег достается в итоге фармацевтическим компаниям. Мы не сомневаемся, что приверженцы традиционного капитализма будут доказывать, что компании не только могут, но и должны искать законные способы минимизации налогов в интересах своих акционеров. Но мы полагаем, что 1% прибыли, выплаченный в качестве налога компанией *Eli Lilly* в 2004 году, не является справедливой суммой. Более того, сверхприбыли *Eli Lilly* во многом зависят от научных разработок, финансируемых за счет налогоплательщиков. *Честная игра* – это прежде всего *честное распределение доходов*.

Ситуацию усугубляет недавнее решение правительства: фармацевтическим компаниям дается один год, чтобы вернуть в страну доходы, полученные за границей, под налог в 5,25%. Это закончится тем, что фармацевтические компании выплатят лишь 4 миллиарда долларов вместо 26 миллиардов, которые полагалось бы заплатить по стандартной федеральной схеме[5].

Контрастом к вышеописанной ситуации является отношение ФНЛ к налогам. ФНЛ обычно стремятся соблюдать не только букву, но и дух любого законодательства, в том числе и налогового. Мы изучили налоговую отчетность за период с 1996 по 2004 год по всем ФНЛ, описанным в нашей книге, и обнаружили, что ни одна из 17 открытых ФНЛ никогда не искала налоговых льгот или лазеек. Табл. 8.1 показывает, что в 2004 году ФНЛ выплатили из своих прибылей в среднем 33% в качестве налогов. Данная цифра получается, если включить в этот список компанию *Amazon*, которая была освобождена от налогов вследствие огромных потерь за прошлые годы. Если же исключить компанию *Amazon*, эта цифра составит 35%. Сравните ее с цифрами, приведенными выше, и увидите разительный контраст между ФНЛ и большинством американских компаний.

ТАБЛИЦА 8.1 Налоговый процент ФНЛ

Компания	Налоговый процент (2004 г.)	Компания	Налоговый процент (2004 г.)
Amazon	0	*JetBlue*	38%
CarMax	39%	*Johnson & Johnson*	34%
Caterpillar	27%	*Southwest Airlines*	36%
Commerce Bank	29%	*Starbucks*	37%
Costco	37%	*Timberland*	35%
eBay	30%	*Toyota*	39%
Google	39%	*UPS*	32%
Harley-Davidson	36%	*Whole Foods*	40%
Honda	39%	*В среднем*	35%

Как ни удивительно, ФНЛ считают налоговые обязательства неотъемлемой составляющей честной игры. Здесь интересна позиция *Google*. Компания признает, что в основе ее успеха лежат научные исследования и разработки, осуществлявшиеся за счет налогоплательщиков. Это, в частности, разработки Стэндфордского университета и технологии Силиконовой долины. Кроме того, как и все компании, использующие Интернет, *Google* во многом обязана Агентству перспективных исследований Министерства обороны США, которое разработало Интернет на средства налогоплательщиков. Подобно всем ФНЛ компания *Google* рассматривает общество как главную заинтересованную сторону и старается вернуть ему все моральные и материальные долги.

Бизнес-ценности против общечеловеческих ценностей

Несколько лет назад известному духовному лидеру был задан вопрос, как он относится к жестокому убийству, недавно потрясшему всю Америку. Этот человек путешествовал по миру, обучая людей снимать стресс путем достижения внутренней гармонии и спокойствия. Его ответ немало удивил аудиторию. «Я чувствую свою ответственность за это происшествие», – сказал он. На просьбу объяснить свой ответ он сказал: «Каждый человек в этом мире несет ответственность за всех». «Проявление жестокости есть результат повышенного стресса, – продолжил духовный лидер, – поэтому я чувствую свою ответственность. Если бы я работал лучше,

я смог бы достучаться до этого человека и научил бы его, как можно снять стресс. Но я этого не сделал, и произошла трагедия».

Задайте любому человеку простой вопрос: «За что вы чувствуете личную ответственность?». Ответы не будут блистать разнообразием: «Я чувствую ответственность за свою семью, работу и т. д.». Задайте тот же вопрос руководителю корпорации, и он ответит: «Я несу ответственность перед своими акционерами». Возможно, некоторые добавят в этот список сотрудников и клиентов корпорации. Однако с точки зрения ФНЛ наша ответственность простирается далеко за сферу ближнего общения. Каждый из нас так или иначе связан с множеством людей вне сферы личного общения. Поэтому, как считает духовный лидер, на всех нас лежит ответственность, выходящая за рамки повседневной жизни. То же самое относится и к бизнес-организациям. Чем крупнее компания, тем шире она соприкасается с окружающим миром и тем большую ответственность должна нести за происходящие в мире события. Конечно, эту точку зрения разделяют далеко не все корпоративные лидеры. Еще меньше ее разделяют экономисты, а что касается фондовых аналитиков, то они вообще считают эту точку зрения абсурдной и ревностно придерживаются взглядов Мильтона Фридмана. И все они полагают свой узкий взгляд на корпоративные цели не только добродетельным, но и единственно возможным.

Как писал блестящий британский экономист Джон Кей, «со времен Аристотеля, а может быть, и раньше, критики бизнеса утверждали, что люди, занятые бизнесом, *эгоистичны в своей мотивации, ограничены в интересах и прагматичны в поведении*. Бизнес-ценности в корне отличаются от ценностей, присущих другим видам человеческой деятельности»[6].

За последние десятилетия данная точка зрения широко распространилась среди представителей бизнеса. Она приносит им большое облегчение, избавляя от чувства вины, связанного с отрицанием всякой ответственности перед обществом. Как отмечает Джон Кей, подобный взгляд на бизнес становится «не только морально допустимым, но и морально оправданным». Этот взгляд много лет назад сформулировал Уильям Генри Вандербилт: «Пусть общество катится к черту. Я работаю для своих акционеров»[7]. Действительно, за попытку взять на себя более широкую ответственность генеральный директор компании может поплатиться судебными исками со стороны разгневанных акционеров.

Но мир не стоит на месте. Вспомните наши прежние дискуссии о том, что в наше время все большее количество людей достига-

ет высоких уровней личностного развития, и этот факт изменяет самые основы общественной культуры. Общественные ожидания, связанные с деятельностью корпораций, также изменяются. Бизнес-ценности уже не могут столь радикально расходиться с человеческими ценностями, присущими более зрелому обществу. Подобное расхождение опасно в первую очередь для самого бизнеса. Оно порождает противоречия между работой и личной жизнью человека, снижает производительность труда и является источником непрерывного стресса. Оно служит причиной повышенного внимания со стороны регулятивных органов и увеличивает вероятность судебных исков со стороны участников бизнеса. Наконец, расхождение бизнес-ценностей с общечеловеческими ценностями может снизить ожидаемую продолжительность жизни компании.

Неудивительно, что печально знаменитый Эл Данлэп (прозванный Бензопилой и «Рэмбо в полосочку» за свою практику массовых увольнений в *Scott Paper, Sunbeam* и некоторых других компаниях) яростно противится любому расширению корпоративной ответственности. Вот его точка зрения: «Самое смешное слово, которое я слышу постоянно, это слово «участник». Современная теория управления гласит, что генеральный директор компании должен принимать решения, исходя из интересов всех участников бизнеса. Участники! Когда я слышу это слово, я всегда спрашиваю: «А сколько они заплатили за свое участие?» Они не заплатили ничего! Платят только акционеры»[8].

Но самое убедительное подтверждение нашей теории – это ее гневное отрицание со стороны таких горе-руководителей, как Эл Данлэп или Т. Дж. Роджерс (о последнем мы уже говорили в предыдущей главе). К счастью, этот узкий, эгоистичный и псевдорациональный взгляд на предназначение бизнеса не получил поддержки. Подтверждением тому служат многочисленные факты, доказывающие, что подобный подход в долгосрочной перспективе недееспособен, и от этого проигрывают в первую очередь сами акционеры. И хотя юридические законы, регулирующие деятельность корпораций, практически не изменились, сами люди, работающие в корпорациях, постоянно развиваются и эволюционируют на более высокий уровень гуманности. Поэтому и сами компании выходят на более высокий уровень морали в своем поведении (несмотря даже на многочисленные публикации, обвиняющие компании в неэтичном поведении). Задумайтесь в этом контексте над словами Абрахама Маслоу:

«Любое отклонение от принципов добродетели, любое преступление против собственной натуры, любое причиняе-

мое нами зло неизбежно откладывается в подсознании и заставляет нас презирать самих себя» [9].

Эгоистичный и рациональный подход к бизнесу в эпоху трансцендентности не оправдывает себя в длительной перспективе. Вот что по этому поводу думает Джон Кей:

«Как бы мы отреагировали, узнав, что слово «честность» больше не употребляется на заседаниях кабинета министров и экзаменационных комиссий, в семейной жизни, в судействе спортивных соревнований? Если бы мы узнали, что все решения отныне принимаются исключительно из соображений личной выгоды? Что будет, если каждый участник дорожного движения заявит, что его главная ответственность – вовремя добраться до места назначения? Если декан медицинской школы Чикаго провозгласит: главная обязанность врача – это содрать с пациента как можно больше денег? Или представьте себе рассуждение в духе Эла Данлэпа: «Современная теория воспитания гласит: родители несут ответственность за своих детей. Как бы не так! Каждый раз, когда я слышу эту фразу, я спрашиваю: «А сколько дети заплатили своим родителям?» Они не заплатили ничего! За них всегда платят родители» [10].

Одна из причин, по которым произошло сужение бизнес-перспектив в последние десятилетия, это жесткая привязка вознаграждений руководителей к показателям акционерной стоимости. Руководители корпораций озабочены лишь повышением акционерной стоимости в ущерб всему остальному. Поощрения акциями составляют значительную часть компенсационных вознаграждений высших руководителей, но, как заметили Гэри Хэмел и К. Прахалад, «нет ничего более краткосрочного, чем шестидесятилетний генеральный директор, получивший целую пачку фондовых опционов» [11]. Чарльз Хэнди отмечает, что фондовые опционы составляют сегодня 60% от общей суммы вознаграждений высших руководителей, тогда как в 1980 году эта доля составляла лишь 2% [12]. Неудивительно, что многие руководители меньше всего озабочены фундаментальными улучшениями бизнеса и благосостоянием участников. Их заботит одно: поднять стоимость акций как можно выше, чтобы извлечь максимальную прибыль из собственного опциона.

Неуемное стремление высших руководителей к личному обогащению привело к масштабному кризису доверия в корпоративном мире. Чарльз Хэнди приводит данные опроса института Гэллапа 2002 года, согласно которому «90% американцев убеждены, что высшие руководители корпораций ущемляют интересы своих сотрудников, и только 18% верят в то, что корпоративное руководство действует в интересах акционеров. 43% американцев полагают, что высшие руководители корпораций соблюдают прежде всего собственные интересы. Кстати, в Британии эта цифра составляет 95%»[13].

ФНЛ и общество в целом

ФНЛ олицетворяют собой ценности, диаметрально противоположные тем сомнительным ценностям, которые исповедует большинство компаний, описанных нами в начале этой главы. ФНЛ рассматривают благополучие своих участников как конечную цель, а не как средство повышения акционерных прибылей. Они глубоко осознают свое влияние на окружающий мир и свою ответственность перед этим миром. Дальше мы перечислим несколько способов, при помощи которых ФНЛ выполняют взятые на себя социальные обязательства.

Поощрение сотрудников к участию в жизни местных общин

ФНЛ всеми силами поддерживают местные общины, на территории которых работают, и центральную роль в этом играют рядовые сотрудники компаний. Например, сотрудники компании *REI*, выпускающей туристское снаряжение, сами выбирают организации, нуждающиеся в поддержке. Гранты выдаются экологическим организациям, занятым вопросами охраны природы, и спортивно-оздоровительным организациям, пропагандирующим такие виды спорта, как туризм, скалолазание или велосипедный спорт. Просьбы о получении гранта не рассматриваются. Фонд компании *Harley-Davidson*, созданный в 1993 году, уже перечислил различным некоммерческим организациям более 25 миллионов долларов. Вопросами распределения грантов постоянно занимаются около 50 сотрудников компании. Фонд обращает внимание в первую очередь на те области деятельности местных общин, которые более всего нуждаются в поддержке. В основном эти гранты идут на поддержку образования и оздоровление отдельных районов[14].

ФНЛ поощряют своих сотрудников к добровольному участию в инициативах, направленных на поддержку местных общин. Джеймс Остин, профессор Гарвардской школы бизнеса, пишет: «Поддержка местных общин – это одна из форм обогащения рабочей атмосферы. Исследования показывают, что программы добровольного участия в подобных инициативах повышают моральный уровень, лояльность и продуктивность сотрудников, что ведет к повышению общей эффективности работы»[15].

Например, компания *Honda* создала специальную команду *Community Action Team*, члены которой работают по совместным проектам с местными общинами. Активное и ответственное участие в жизни местных общин является неотъемлемой частью бизнес-философии *Honda*.

На каждой из пяти фабрик в Новой Англии компания *New Balance* установила прочные взаимоотношения с местными организациями. Через программу связей с местными общинами координаторы каждого предприятия *New Balance* проводят ежемесячные добровольные мероприятия, в которых участвуют сотрудники компании. Заявляя о миссии этой программы, компания декларирует:

> *«Наша корпоративная программа добровольного участия поощряет сотрудников к тому, чтобы изменять жизнь других людей на благо наших детей и общества в целом. Данная программа имеет целью продемонстрировать, что компания New Balance заботится о процветании местных общин; она помогает людям исполнить свой гражданский долг, а местным общинам – удовлетворить свои самые насущные потребности»*[16].

Количество сотрудников *New Balance*, желающих участвовать в добровольных мероприятиях, часто превышает количество вакансий – им даже приходится тянуть жребий. Компания делает все, чтобы отметить заслуги наиболее активных добровольцев. Перед каждым мероприятием участник получает футболку с логотипом *Community Connection*, а после мероприятия – открытку с благодарностью. Компания отмечает количество отработанных часов и награждает добровольцев, отработавших определенное количество часов. Каждый год проводятся торжественные собрания, на которых награждаются самые активные добровольцы. В дополнение к программе связей с местными общинами компания недавно утвердила так называемое личное время добровольца. Это значит,

что каждый сотрудник *New Balance*, работающий на полную ставку, ежегодно получает от компании восемь оплачиваемых часов для работы в некоммерческих организациях. Частично занятые сотрудники тоже получают соответствующее количество оплачиваемых часов. Организуя, поощряя и вознаграждая добровольное участие сотрудников в работе местных общин, компания *New Balance* превращает это участие в корпоративный приоритет.

Patagonia имеет собственную экологическую программу, в рамках которой каждый сотрудник, добровольно участвующий в работе любой экологической организации по своему выбору, получает до восьми недель оплачиваемого отпуска. Магазины компании *REI* координируют местные проекты, привлекая к ним другие компании, работающие в той же местности. Производитель обуви компания *Timberland* в 1990-х годах запустила программу под названием «Путь служения». В рамках этой программы сотрудникам компании оплачиваются часы, отработанные на благо местных общин. Сотрудники поощряются к тому, чтобы вкладывать свое мастерство и энергию в работу некоммерческих организаций. Один из проектов под названием *Serv-a-palooza* уже превратился в традицию. Ежегодно сотрудники *Timberland* по всему миру берут свободный день, чтобы отработать его в местных организациях, «делая наш мир лучше». В 2003 году 4500 сотрудников *Timberland* из 21 страны отработали в рамках этой программы более 31 тысяч часов.

Поддержка местных общин

ФНЛ делают все, чтобы местные общины приветствовали их появление в своем районе. Так, местные общины, как правило, приветствуют открытие магазинов *Costco* на своей территории, поскольку компания является примерным «корпоративным гражданином», который обеспечивает местное население хорошей работой и служит источником налоговых поступлений. Но открытие крупного магазина может создать и новые проблемы. Может быть затруднено дорожное движение, могут закрыться некоторые местные магазины, может измениться вся местная инфраструктура. Работая совместно с общинами, *Costco* старается найти решение возможных проблем. Запланировав строительство магазина, *Costco* направляет в данный район своих представителей. Они собирают всех заинтересованных лиц из числа местных жителей и выясняют, какие проблемы может вызвать строительство нового магазина. Например, в 2002 году компания запланировала построить ма-

газин в мексиканском городе Куэрнавака. Это вызвало протест со стороны местного населения, общественных активистов и защитников окружающей среды. Строительство магазина предполагало снос старого казино, стены которого были расписаны известными мексиканскими художниками. Кроме того, необходимо было уничтожить большое количество старых деревьев. *Costco* отнеслась к протестам очень серьезно. Добавив не предусмотренные бюджетом средства, компания сумела сохранить настенную роспись, пересадила старые деревья и высадила дополнительно 30 тысяч новых саженцев.

ФНЛ демонстрируют свою заботу о местных общинах вполне конкретными действиями. Так, компания *Toyota* заключила с портом города Орегон пятнадцатилетний договор о лизинге. Компания произвела реконструкцию ливневых стоков и провела на прибрежной территории природоохранные мероприятия, направленные на сохранение диких животных, обитающих на этой территории. За два года на реконструкцию порта было потрачено 40 миллионов долларов, и 75% этой суммы внесла компания *Toyota*.

ФНЛ с любовью относятся к местным общинам, приходя на помощь в трудных ситуациях. Например, фирма *Progressive* предоставила 300 рабочих мест бывшим сотрудникам компании *Zurich Personal Insurance*, когда те потеряли работу в связи с переездом компании из Колорадо Спрингз в Балтимор.

Создание глобальных сообществ

ФНЛ стремятся быть примерными гражданами мира, устанавливая для себя требования гораздо более жесткие, чем местное законодательство. Образцом в этом отношении может служить компания *IKEA*. Она использует высочайшие стандарты в области безопасности и охраны окружающей среды. Если в какой-либо стране существуют более жесткие требования к использованию химических веществ, *IKEA* распространяет эти требования на все страны, в которых работает. Тем не менее руководство компании понимает, что в некоторых странах обстоятельства могут сделать невозможным выполнение подобных требований. Например, *IKEA* требует от своих поставщиков полной переработки отходов, но некоторые страны просто не обладают необходимой для этого инфраструктурой (в частности Румыния). В таких случает компания требует безопасного захоронения отходов, причем опасные отходы не должны смешиваться с бытовыми.

Компания *IDEO* является инвестором *Acumen Fund*, некоммерческого фонда, цель которого – борьба с глобальной бедностью. Фонд распространяет в беднейших регионах планеты самые необходимые услуги, в частности медицинские, и обеспечивает население питьевой водой. Помимо инвестиций в *Acumen Fund* компания *IDEO* мобилизовала свои конструкторские службы для создания ирригационного насоса в помощь фермерским хозяйствам Африки. Данный насос уже был опробован в Кении. Фермеры, использовавшие такие насосы, добились десятикратного повышения урожайности.

Улучшение конкурентного контекста

Главный аргумент Мильтона Фридмана против того, чтобы компании расходовали собственные средства на осуществление социальных инициатив, звучит так: социальные и экономические цели прямо противоположны, поэтому достижение одних целей может осуществляться исключительно за счет других. Фридман также утверждает, что корпоративный вклад в социальные нужды ничем не отличается от индивидуальных вкладов отдельных людей. Однако Майкл Портер и Марк Крамер в своем знаменитом эссе, опубликованном в *Harvard Business Review*, утверждают обратное: осуществляя вклад в социальные нужды, корпорация может значительно улучшить свой конкурентный контекст, совместив таким образом социальные и экономические цели. Они определяют конкурентный контекст как «качество бизнес-окружения в месте или местах работы компании»[17]. Корпорации могут также сделать то, что недоступно индивидуальным гражданам в рамках одинаковых ресурсов. Они могут использовать свои отличительные (особые) компетенции – то есть виды деятельности, которые удаются им лучше всего, – для предоставления особых социальных услуг, с тем чтобы повысить свою конкурентоспособность. Конечно, это подразумевает, что у компании есть сравнительное преимущество, то есть способность делать некоторые вещи особенно хорошо. Направив эту способность на достижение социальных целей, компания может оказать особое воздействие на окружающий мир.

ФНЛ научились хорошо сочетать экономические и социальные цели. Например, компания *IDEO*, работающая в области промышленного дизайна, всегда учитывает экологические и социальные аспекты своих объектов. Она является лидером в этом направлении, а ее объекты служат критерием промышленного дизайна для

других компаний, работающих в данной индустрии. Компания *IKEA* также проявляет особую заботу о сохранении окружающей среды, являясь лидером мебельной индустрии в области правильного использования лесных ресурсов. Поскольку основным производственным материалом *IKEA* служит древесина, компания внимательно следит за сохранностью лесных ресурсов. Для своих поставщиков *IKEA* разработала специальный четырехступенчатый процесс осуществления лесозаготовок. Поставщики могут получать лес только со специальных участков, разработка которых сертифицирована советом лесного хозяйства. В компании работают собственные менеджеры по лесоразработкам, которые регулярно инспектируют поставщиков на предмет соблюдения природоохранных норм. Компания стремится подать пример другим корпорациям, чья деятельность связана с использованием древесины. Для этого *IKEA* активно участвует в работе различных организациях, которые занимаются экологическими и социальными вопросами. В их ряды входит организация *Business Leaders' Initiative on Climate Change*, чья цель – снизить выбросы двуокиси углерода в атмосферу. У *IKEA* есть соглашение с Международной федерацией строителей и лесозаготовителей, основанное на положениях кодекса поведения *IKEA*. Компания связана также с различными транспортными союзами, совместно с которыми пытается наладить экологически безопасную транспортировку леса.

Сохранность окружающей среды

ФНЛ стремятся работать, не нанося вреда окружающей среде. Подобную философию хорошо выразил один американский спортсмен, отразив ее в короткой фразе: «Если вы любите бегать в лесу, посадите хотя бы одно дерево»[18]. Многие ФНЛ тратят дополнительные ресурсы на то, чтобы свести к минимуму вредное воздействие на окружающую среду, и делают это не по требованию закона, а по велению сердца. Они применяют одинаково строгие стандарты повсеместно, несмотря на то что местные законодательные нормы могут быть гораздо мягче.

К счастью, и даже к удивлению многих, подобное отношение к природе оборачивается дополнительной прибылью. Это служит подтверждением мысли, высказанной Тони Блером, премьер-министром Великобритании: «Мы станем богаче, если «позеленеем»[19]. В качестве примера рассмотрим опыт компании *BMW*. Заводы компании должны наносить минимальный ущерб окружающей среде – вот ее позиция, которая уже превратилась в

неотъемлемую часть корпоративной культуры. Завод *BMW* в городе Грир, Южная Калифорния, признан федеральными экологическими организациями одним из самых экологически безопасных производством в стране. Представители автомобильной индустрии объявили его лидером в использовании так называемых зеленых источников энергии. В 2002 году завод закончил строительство трубопровода, по которому подается метан с городской свалки бытовых отходов, и этот газ на 25% удовлетворяет потребности предприятия в энергии. В 2003 году заводу была присуждена специальная премия Агентства по охране окружающей среды.

BMW проводит огромную работу по расширению своей экологической ответственности за пределы заводских стен. Немецкое законодательство требует, чтобы предприятие несло ответственность за выпущенный товар на протяжении всего жизненного цикла товара. Компания превратила это требование в дополнительный источник доходов. Она научилась разбирать и утилизировать автомобили экологически безопасным способом, что стало для нее еще одним источником конкурентного преимущества перед прочими автопроизводителями.

Компания *Honda* также проявляет особую заботу о сохранении окружающей среды. На протяжении последних двадцати лет *Honda* остается лидером в области баланса интересов потребителей и вопросов охраны окружающей среды. Ее двигатель с вихревой камерой сгорания был первым двигателем, удовлетворяющим стандартам Закона о чистом воздухе*. Несмотря на то что данный двигатель соответствовал весьма жестким экологическим стандартам, его технические характеристики нисколько не пострадали. Продолжая работу в этом направлении, компания выпустила в 1997 году новую модель *Honda Accord*. Этот автомобиль стал самым чистым в мире автомобилем с бензиновым двигателем. На то время он уже удовлетворял весьма жестким требованиям, которые штат Калифорния принял лишь через несколько лет.

Еще одним достижением *Honda* в этой области стало использование водоэмульсионной краски в массовом производстве. Это было в 1989 году, когда *Honda* перестала использовать химические растворители. В 1996 году компания построила двухместный авто-

---

* Закон о чистом воздухе (*Clean Air Act*) – принят в 1963 г., существенно дополнялся в 1965, 1967, 1970, 1977, 1990 гг. Предоставил федеральным властям полномочия в выдаче грантов, проведении исследований, введении правил в области охраны окружающей среды и контроле за их соблюдением. Установил стандарты выхлопа автомобилей и ограничивал загрязнение воздуха промышленными предприятиями в районах с неблагоприятной экологической ситуацией. – *Примеч. пер.*

мобиль на солнечных батареях, который установил мировой рекорд среди автомобилей своего класса. В 1997 году *Honda* представила свой новый бензиновый автомобиль с практически нулевым выбросом. В 1999 году компания начала выпуск высокоэффективного гибридного автомобиля, в котором бензиновый двигатель сочетается с электромотором.

Honda стремится к экологической безопасности не только автомобилей, но и другой продукции. Четырехтактные подвесные моторы, выпускаемые *Honda* с 1973 года, употребляют вдвое меньше горючего и работают вдвое тише, чем их двухтактные аналоги. Кроме того, они на 90% меньше загрязняют окружающую среду (двухтактные моторы сбрасывают масло прямо в воду). *Honda* стала первой компанией, соответствующей стандартам Агентства по охране окружающей среды по уровню токсичных выбросов. Причем произошло это в 1998 году, тогда как данные стандарты начинают действовать лишь с 2006 года. Этим стандартам соответствует весь ассортимент высокоэффективных подвесных моторов *Honda*.

Honda стремится не только к экологической безопасности своей продукции, но и к тому, чтобы само производство наносило минимальный ущерб окружающей среде. За последние пять лет предприятия *Honda*, работающие на территории Соединенных Штатов, снизили на 65% выбросы в атмосферу. Программа «Зеленая фабрика» стимулирует предприятия *Honda* к снижению атмосферных выбросов и энергопотребления. Кроме того, *Honda* всячески стремится к тому, чтобы использовать переработанные материалы, в частности бумагу и пластмассы. Все предприятия *Honda* вне зависимости от страны, в которой они работают, отвечают международным экологическим стандартам *ISO 14001*. Компания предпринимает шаги по снижению не только атмосферных, но и всех прочих выбросов. Например, в 2000 году компании удалось так организовать процесс производства в Японии, что после него вообще не остается мусора, требующего вывоза на свалку.

Дизайнерская фирма *IDEO* является партнером *Natural Step*, некоммерческой организации, занятой вопросами экологической безопасности. Организация *Natural Step* была создана в 1989 году как реакция на всеобщую озабоченность ростом токсичных выбросов, вредных для здоровья. Организация помогает корпорациям и правительствам различных государств в разработке экологически безопасной продукции. Роль *IDEO* как партнера заключается в разработке стандартов экологически безопасного промышленного дизайна. Как говорит Тим Браун, генеральный директор компании *IDEO*, цель данного партнерства состоит в том, чтобы «создать новое поколение товаров и услуг, демонстрирующих экономическую, социаль-

ную и экологическую ценность природоохранной политики»[20].

Фирма *Patagonia* первой в Калифорнии начала использовать только возобновляемые источники энергии, в частности ветряные электростанции. Сервисный центр компании в городе Рено, штат Невада, полностью построен из регенерированных или переработанных материалов. На крыше здания установлена специальная система зеркал, отражающих солнечный свет, что дает большую экономию электроэнергии[21]. Компания не использует хлопок, выращенный обычным способом, поскольку традиционный метод выращивания хлопка предполагает массированное использование химикатов. (Фактически 10% химикатов, производимых в Соединенных Штатах, идут на обработку хлопковых полей.) Хлопок, выращиваемый с применением органических удобрений, без химических добавок, дает ту же урожайность, но не содержит токсичных компонентов. Вся обувь, выпускаемая фирмой *Patagonia*, производится на основе органического хлопка. Это обходится дороже, но у фирмы нет другого выбора – она стремится сохранить окружающую среду и обеспечить процветание местных общин, где проживают участники ее бизнеса[22].

У многих ФНЛ есть специальные заявления относительно экологической миссии, которой руководствуется компания в своих операциях. Например, заявление об экологической миссии компании *Starbucks* содержит семь принципов:

- Понимание экологических проблем и обмен информацией с партнерами.
- Разработка инновационных и гибких решений для осуществления перемен.
- Покупка, продажа и использование экологически безопасных продуктов.
- Признание налоговой ответственности как существенного фактора в деле охраны окружающей среды.
- Превращение экологической ответственности в одну из корпоративных ценностей.
- Постоянный мониторинг прогресса в осуществлении каждого проекта.
- Распространение данной миссии среди партнеров компании.

Компания *Timberland* осуществляет свою экологическую программу по трем приоритетным направлениям: энергия, химические компоненты и ресурсы. *Timberland* сотрудничает с *Clean Air-Cool Planet*, организацией, работающей на северо-востоке Соединенных Штатов. Целью организации является борьба с глобальным потеплением, а также разработка и поддержка эффективных климатических программ. В первом квартале 2005 года *Timberland* предложила каждому из 6 тысяч сотрудников сумму в 3 тысячи долларов, с тем чтобы каждый сотрудник имел возможность приобрести новый гибридный автомобиль, не загрязняющий окружающую среду.

Компания понимает, что большинство химических веществ, используемых в производстве обуви, обладает токсичными свойствами. Поэтому *Timberland* стремится свести к минимуму количество используемых растворителей. Компания является одним из основателей *Organic Exchange*, организации, пропагандирующей использование природных компонентов. В своем производстве компания применяет только органический хлопок. Наконец, *Timberland* использует переработанные материалы для упаковки продукции и для отделки производственных помещений. Свои ежегодные отчеты компания печатает на переработанной бумаге, применяя типографскую краску на основе природной сои.

Сотрудничество с правительственными организациями

Идея бизнес-предприятия, занятого осуществлением социальных программ, далеко не нова. Можно сказать, что узкий взгляд Мильтона Фридмана на корпоративные цели – это сравнительно новая идея.

Первые корпорации были некоммерческими структурами, возникшими в Европе задолго до XVII столетия. Первая корпоративная хартия была пожалована королем Магнусом Эриксоном шахтерскому сообществу *Stora Kopparberg*. Это произошло в 1347 году в городе Фалун, Швеция[23]. В 1600 году королева Елизавета I вручила королевскую хартию компании *East India Company*. Корпоративные хартии давались организациям, преследующим социальные цели – строительство больниц, дорог, мостов, университетов и т. д. Первоначально корпорации брали на себя задачи, чересчур сложные, дорогие и рискованные для отдельных лиц или правительств. Они работали под строгим контролем правительства, и в случае невыполнения социальных обязательств хартия могла быть отозвана. Акционеры являлись бенефициариями, но

никто не рассматривал их благополучие как основную цель деятельности корпораций.

Британский акт 1844 года положил начало современной форме корпорации. Этот акт давал корпорациям право ставить перед собой собственные цели, отличные от социальных. Контроль за деятельностью корпораций перешел от правительственных органов к судебным[24]. Но это не означало, что корпорации полностью отказались от социальных целей. На заре промышленной революции крупные компании, особенно расположенные в отдаленной местности, руководили всей жизнью городов. Они строили дома, дороги, школы, обеспечивали население транспортом, водой, электроэнергией, развлекательными учреждениями и т. д. Таким образом, компании становились специалистами в области коммунальных услуг, многие из которых впоследствии перешли под юрисдикцию государства. В некоторых случаях подобная деятельность носила побочный характер, однако часто становилась источником дохода в форме ренты либо платы за жилье, питание и прочие услуги. Но забота корпораций о благополучии своих рабочих диктовалась прежде всего производственной необходимостью – социальная деятельность никогда не была самоцелью.

По мере расширения коммунальных инфраструктур компании постепенно отходили от прямой заботы о благополучии своих рабочих и переключались на ключевой бизнес. Со временем и компании, и правительственные структуры становились все более мощными, а отношения между ними переросли в прямое противостояние. История их взаимоотношений за последние полтора века носит весьма противоречивый характер. Что касается современных корпораций, то правительства всеми силами стараются не допустить чрезмерного возрастания их могущества, с тем чтобы корпорации не смогли злоупотреблять своим преимущественным положением. Корпорации, в свою очередь, объединяются в коалиции и финансируют политические кампании, стремясь привести к власти угодных им политиков (часто в нарушение избирательных законов).

Но сегодня наступает новая эпоха, которая будет отмечена возрастанием сотрудничества между корпорациями и правительственными органами. Осознав свое влияние на общество и наоборот, корпорации начинают рассматривать правительство как представителя этого общества. ФНЛ в особенности видят в правительстве важного партнера, который помогает им в достижении поставленных целей по преобразованию мира. ФНЛ тесно сотрудничают с правительственными органами в трех важнейших областях: налоги, соблюдение духа законов и партнерство в достижении социальных целей. Вопросы налогообложения мы уже обсу-

дили в начале этой главы, поэтому остановимся на двух других направлениях.

Соблюдение духа законов – это нечто иное, чем простое соблюдение буквы законов. Взгляните, как формулирует эту идею компания *Toyota*. Первый пункт «Руководящих принципов» компании гласит: «Уважать букву и дух законов любой страны и честно работать, как и полагается настоящему гражданину мира». Соблюдение правовых и нравственных норм является высшим приоритетом деятельности *Toyota*. Где бы ни работала компания, она всегда ставит в известность местные власти относительно своей политики и намерений. Любые операции, совершаемые компанией, всегда соответствуют местному законодательству.

Давление, принуждающее компании к более значимой социальной роли, будет только возрастать по мере того, как мы будем переходить от общества «обладания» к обществу «бытия». Сегодня мы наблюдаем, что правительства просто «выдыхаются», и эта тенденция характерна для всех без исключения стран. Государство уже не в состоянии финансировать социальную сферу. Спад материалистических устремлений по мере старения и психологического взросления общества приводит к сокращению потребительских расходов в развитых странах, что снижает налоговые поступления в государственный бюджет. Прибавьте к этому расходы на содержание пенсионеров, и картина экономического будущего государств станет очевидной: непрерывное снижение денежных поступлений при непрерывном росте социальных затрат. Работники системы социальной защиты* предвидят дальнейшее замедление роста ВВП, предсказывая, что к 2045 году цифра роста составит 1,8% в год. Это значительно ниже среднего многолетнего показателя в 3,3%. Снижение налоговых поступлений от падающей экономики и рост социальных выплат приведут к дефициту бюджета на всех уровнях – государственном, региональном и местном. Правительства должны будут искать новые пути социального обеспечения. Они будут вынуждены привлекать к этому бизнес, причем во все возрастающих масштабах.

И это не пустые предположения – подобное уже происходит. Впервые с 1800-х годов строительство и эксплуатация до-

* Социальная защита – одна из основных государственных программ социального страхования США, по которой осуществляются выплаты пенсий по старости (работникам и членам их семей, находящимся на иждивении), инвалидности, утрате кормильца, а также оказывается помощь пенсионерам, нуждающимся в медицинском обслуживании и т. д. Фонды социальной защиты формируются из средств работников и их работодателей. – *Примеч. пер.*

рог в Соединенных Штатах производится частными компаниями. Многие задачи Министерства обороны переходят в ведение частных фирм. Частные компании руководят школами и тюрьмами, и количество таких компаний неуклонно растет. Роль частного бизнеса в решении социальных проблем не ограничивается деятельностью, направленной на получение прибыли. Многие ФНЛ оплачивают работу своих сотрудников в общественных организациях от нескольких дней до двух месяцев в году. Долларовый эквивалент этого времени просто огромен. Средства, затрачиваемые компаниями, наверняка превышают бюджетные суммы, выделяемые на решение подобных задач.

По мере того как взрослеет поколение бумеров, увеличивается количество людей, ориентированных на «отдачу», а не на «приобретение». Поэтому социальные нужды привлекают все больше внимания как со стороны отдельных людей, так и корпораций. Генеративный дух времени заставляет людей все меньше надеяться на государство и все больше – на конкретные компании, с которыми они имеют дело в повседневной жизни. Клиенты этих компаний, а также институциональные инвесторы требуют от них ежегодных социальных отчетов, в которых указывалось бы, что именно сделала компания для блага общества. Во многих европейских странах подобное требование уже узаконено. Важно и то, что социальный отчет невозможно превратить в очередную PR-акцию. Данный отчет составляется не только от лица акционеров и владельцев бизнеса, он учитывает мнения сотрудников и прочих заинтересованных групп (потребителей, поставщиков, кредиторов, органов местной власти и т. д.). Социальный отчет есть выражение определенной позиции, а именно: компания не должна идентифицироваться лишь с интересами ее владельцев, она должна рассматриваться как коалиция интересов различных групп.

Бедствие 2005 года под названием ураган «Катрина» еще раз подтвердило очевидный факт: частные компании могут сделать куда больше, чем государство, в плане решения социальных проблем. Частные компании сыграли ключевую роль как в подготовке к бедствию, так и в преодолении последствий урагана, разрушившего Новый Орлеан на 80%.

- Компания *Wal-Mart* существенно поправила свою подпорченную репутацию. Она использовала свои экстраординарные возможности в области логистики, для того чтобы организовать снабжение Нового Орлеана, пострадавшего от стихийного бедствия. Компания доставляла генераторы, сухой лед и горючее в пострадавшие районы, причем делала это четко и организован-

но. Специалисты компании точно рассчитали траекторию движения урагана, и сделали это на 12 часов раньше, чем специалисты Национальной службы погоды. *Wal-Mart* предоставила свои магазины под временные полицейские участки и снабжала Национальную гвардию продовольствием и амуницией[25].

- Компания *Home Depot* мобилизовалась за четыре дня до удара стихии. С обеих сторон полосы, по которой предположительно должен был пройти ураган, компания установила электрогенераторы. Там же расположились несколько тысяч рабочих. Магазины компании были заблаговременно укреплены и заколочены досками, что позволило открыть их уже на следующий день после прохождения урагана. Опираясь на свой прошлый опыт, компания заранее завезла в магазины дополнительные партии товаров, в частности инсектициды, питьевую воду, полотенца, подгузники и прочие товары первой необходимости.

- Нефтеперерабатывающая компания *Valero*, расположенная поблизости от Нового Орлеана, восстановила свои производственные мощности уже через восемь дней после урагана – гораздо быстрее, чем большинство пострадавших компаний. Философия компании, основанная на полном взаимном доверии, принесла свои плоды. Начальник отдела технического обслуживания сразу же начал закупать необходимые материалы, используя для этого персональную кредитную карточку. Когда его команда ночью устраняла последствия урагана, он оставался на площадке и лично готовил суп для рабочих. Из своей штаб-квартиры в Сан-Антонио компания организовала отправку грузовиков с продовольствием, питьевой водой, бензопилами, лопатами, мобильными телефонами и портативными генераторами. Все это предназначалось для рабочих, ликвидировавших последствия урагана, самого мощного за последние 70 лет. Компания установила 60 передвижных домов для сотрудников, лишившихся жилья. Компания бесплатно снабжала бензином и дизельным топливом как своих сотрудников, так и полицейских, работавших в пострадавших районах[26].

Canon и путь *киосей*

Ризабуро Каку, бывший президент и председатель Совета директоров компании *Canon*, начал внедрять концепцию *киосей* в 1987 году. *Киосей* переводится с японского как «дух

сотрудничества», и этот дух укрепляется по мере взросления корпорации. Подобно тому как взрослеет и развивается человек, точно так же взрослеет и развивается корпорация. Концепция *киосей* предполагает пять стадий развития, которые проходит корпорация на пути к высшему уровню зрелости.

Каку описал свою философию *киосей* и ее применение в замечательном эссе, опубликованном в *Harvard Business Review* (июль – август 1997 года)[27]. На рис. 8.1 показаны пять стадий *киосей*. Заметьте, как данный рисунок перекликается с моделью иерархии потребностей по Маслоу, в соответствии с которой человек мотивируется пятью естественными потребностями.

- **Стадия 1** является базовой – прежде чем начать улучшать мир, компания должна привести в порядок собственные дела. Это есть своего рода эквивалент первого уровня потребностей по Маслоу – *базовые физиологические потребности*. В контексте бизнеса первая стадия означает следующее: разработка здоровой бизнес-стратегии, создание высококлассных продуктов, инвестиции в нужные компетенции и правильная организационная структура. Чтобы оставаться на плаву, компания должна быть прибыльной. Тем не менее Каку предупреждает, что даже на первой, эгоистичной стадии *киосей* компания не должна прибегать к эксплуатации собственных сотрудников. Он подвергает жесткой критике американские компании, которые «проводят массовые увольнения с целью снижения затрат, но не задумываются о затратах, выплачивая непомерные вознаграждения своим руководителям».

- **Стадия 2** примерно соответствует второму уровню иерархии по Маслоу – потребности безопасности. Она характеризуется духом единства и кооперации между руководством и сотрудниками компании. Все чувствуют себя членами единого экипажа. Поэтому на данной стадии Каку ликвидировал деление сотрудников на постоянных и временных. На второй стадии компания уже может позволить себе достаточную щедрость в том, что касается зарплат и пособий. Компания *Canon* одной из первых в Японии перешла на пятидневную рабочую неделю. Парадоксально, что продуктивность труда после этого не только не упала, но даже возросла. Затем компания отказалась от полити-

ки увольнений. Как следствие прекратились забастовки, а рабочие почувствовали свою защищенность. У них возникло психологическое чувство безопасности. Тем не менее, несмотря на обращение лицом к человеку, вторая стадия все еще остается стадией внутренней концентрации.

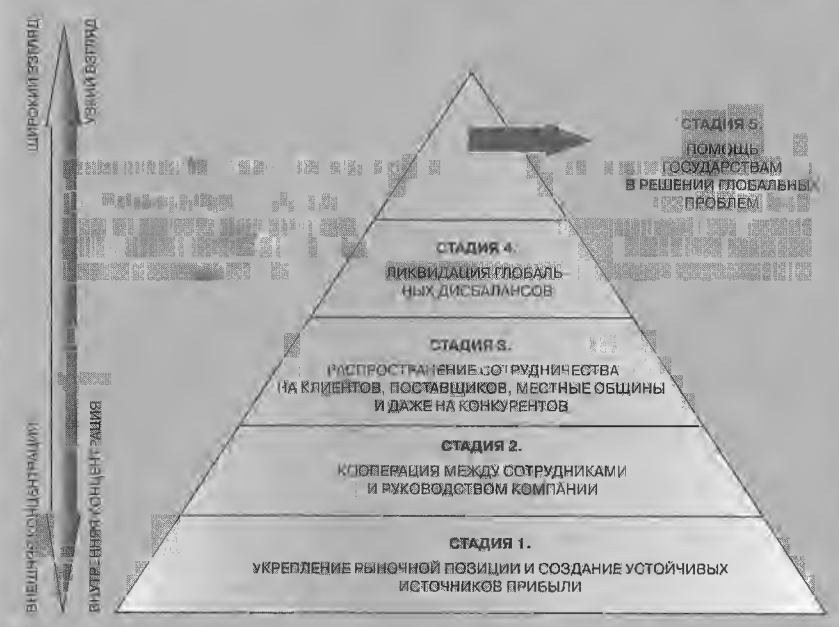

Рис. 8.1. Путь киосей

- **Стадия 3** подобна третьему уровню базовых потребностей человека – *потребности любви и принадлежности*. (В некоторых вариантах модели данные потребности именуются социальными.) Именно на третьей стадии, по мнению Каку, компания направляет свой взгляд «изнутри наружу» и начинает концентрироваться на окружающих. К ним относятся поставщики, клиенты и прочие общественные группы, так или иначе связанные с деятельностью компании. *Canon* осуществляет постоянный мониторинг потребительской удовлетворенности, а работу с поставщиками строит таким образом, чтобы те могли повышать свою эффективность и качество продукции. Компания не просто выделяет деньги на благотворитель-

ность – она стремится вложить туда свои технологии. Например, *Canon* разработала специальную продукцию для людей с ослабленными зрением и слухом, и распространяет ее на некоммерческой основе. Именно на этой стадии *киосей Canon* начала распространять идею сотрудничества даже на своих конкурентов. Компания стала пионером этого направления. Первыми, кто выиграл от духа *киосей*, стали компании *Texas Instrument*, *Hewlett-Packard* и *Eastman Kodak*. Все эти компании по-прежнему остаются прямыми конкурентами *Canon*, но осуществляют взаимовыгодное партнерство с *Canon* в других областях. Это *классический пример парадоксального менеджмента*.

- Стадия 4 примерно соответствует четвертому уровню иерархии по Маслоу – *потребности самооценки и чувства собственного достоинства*. Компания достигает этой стадии посредством глобального распространения деятельности. Компания может тратить время и ресурсы на улучшение жизни людей в глобальном масштабе. На этой стадии компания приступает к решению глобальных проблем. *Canon* видит свою задачу в том, чтобы способствовать ликвидации трех видов дисбаланса:

  - **Торговый дисбаланс** (путем переноса производства в страны, испытывающие торговый дефицит).

  - **Дисбаланс доходов** (путем строительства заводов в развивающихся странах, создания рабочих мест, роста экспорта, повышения базы налогообложения, реинвестиции доходов и передачи технологий).

  - **Экологический дисбаланс** (путем повторной переработки собственной продукции, а также инвестиций в экологически безопасные технологии – солнечные панели, методы биологической очистки и т. д.).

Canon создала специальный отдел из 300 сотрудников, чья задача заключается в поиске новых путей минимизации экологического ущерба. Крупнейшее американское предприятие компании производит восстановление фотокопировальных машин с целью их последующей продажи и перерабатывает до 90% твердых отходов. Подобной деятельностью компания убивает сразу двух зайцев: решает глобальные

проблемы, стоящие перед человечеством, и создает новые источники доходов.

- Стадия 5 – это корпоративный эквивалент самоактуализации в модели человеческого развития по Маслоу. По мнению Каку, лишь очень немногие компании достигают этой стадии. Маслоу говорил то же самое и о людях: многие подходят вплотную к стадии самоактуализации, но лишь очень немногим удается сделать последний шаг. Как считает Каку, подобного уровня зрелости могут достичь только очень крупные компании, и *Canon* сумела это сделать. Доказательством тому служит стремление *Canon* решать глобальные проблемы, неподъемные даже для отдельных государств. Каку пишет: «В современной Японии слишком мало политиков, способных решать глобальные проблемы. Поэтому мантия лидерства в этой области ложится на плечи отдельных корпораций, таких как *Canon*». Компания принуждает правительство к действиям, направленным на ликвидацию глобальных дисбалансов, о которых мы говорили ранее. Компании и правительства должны совместно разрабатывать законодательные нормы в различных областях. В частности, необходимо в законодательном порядке снизить объем загрязняющих выбросов и ликвидировать торговые барьеры на пути товаров из развивающихся стран. Подобное сотрудничество между государством и бизнесом во многом отличается от того, что было в прошлом. Крупные корпорации стремились к тому, чтобы взять у государства как можно больше, а отдать как можно меньше. Компании лоббировали специальные субсидии, защитные тарифы, налоговые и прочие льготы, но не принимали никакого участия в решении социальных проблем, стоящих перед государством.

В заключение своего вдохновляющего эссе, опубликованного в журнале *Harvard Business Review*, Ризабуро Каку высказал следующую мысль, адресованную руководителям крупных глобальных корпораций:

«Поскольку многомиллиардные корпорации контролируют обширные глобальные ресурсы, нанимают на работу миллионы людей и создают огромные богатства, будущее планеты находится в их руках. В создании нашего будущего уча-

ствуют также государства и отдельные люди, но они не обладают столь большими возможностями. Если главной целью корпораций будет увеличение собственной доли рынка или повышение прибыли, наш мир рухнет в экономическую, экологическую и социальную пропасть. Наша обязанность как бизнес-лидеров состоит в том, чтобы объединить усилия и создать фундамент дальнейшего мира и процветания нашей планеты »[28].

И это не просто благое пожелание, которым мы хотели бы закончить главу «Общество – главная заинтересованная сторона». По причинам, о которых мы говорили в этой главе, корпорации должны вернуться к своей изначальной роли – решению социальных проблем. Мы призываем тех, кто не согласен с нашей точкой зрения, найти лучшее решение проблем, с которыми столкнулись все развитые страны: старение населения, снижение налоговых поступлений и рост пенсионных расходов. Правительствам уже не под силу все возрастающее бремя социальных программ. Конечно, идея «государства всеобщего благоденствия» утратила свою былую привлекательность, но причины возникновения этой идеи никуда не делись. Сегодня мы все больше уверены в том, что будущее нашей цивилизации зависит от корпоративной культуры и деятельности бизнес-предприятий.

Примечания

1 Dan Ackman, "Making More, Paying Less," *Forbes*, September 2004, доступно на http://www.forbes.com/taxes/2004/09/23/cx_da_0923topnews.htm.

2 Warren Veith, "Most U. S. Firms Paid No Taxes in 1990s," *Los Angeles Times*, April 11, 2004.

3 Warren Veith, "Most U. S. Firms Paid No Taxes in 1990s," *Los Angeles Times*, April 11, 2004.

4 Ann Cullen, "Time to Rethink the Corporate Tax System?" Интервью с профессором Гарвардской школы бизнеса Мир А. Дезаи, *Harvard Business School Working Knowledge*, July 18, 2005 (http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4902&t=finance).

5 Alex Berenson, "Drug Makers Reap Benefits of Tax Breaks," *New York Times*, May 8, 2005.

6 John Kay, "The Role of Business in Society," February 3, 1998 (www.johnkay.com).

7 William Henry Vanderbilt. Цитата из письма A. W. Cole (*New York Times*, August 25, 1918).

8 Albert J. Dunlap, Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great, Fireside, 1997.

[9] Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, New York: John Wiley & Sons, 1968.

[10] John Kay, "The Role of Business in Society," February 3, 1998 (www.johnkay.com).

[11] Gary Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Pres, 1968.

[12] Charles Handy, "What's a Business For?" *Harvard Business Review*, Volume 80 (December 2002), pp. 3-8.

[13] Charles Handy, "What's a Business For?" *Harvard Business Review*, Volume 80 (December 2002).

[14] "Harley-Davidson Foundation." http://www.harley-davidson.com./CO/Fou/en/foundation.asp?locale=en_US (April 2005).

[15] James K. Austin, "The Invisible Side of Leadership," *Leader to Leader*, No. 8, Spring 1998.

[16] New Balance Community Connection Program Associate handbook.

[17] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporative Philantropy," *Harvard Business Review*, Volume 80 (December 2002), pp. 56-68.

[18] Артуро Барриос, американский спортсмен. Цитата из Michael Sandrock, *Running With the Legends: Training and Racing Insights from 21 Great Runners*, Human Kinetics Publishers, 1998.

[19] Тони Блер, премьер-министр Великобритании. Пресс-конференция (октябрь, 2000 г.).

[20] http://naturalstep.org/about/partners.php.

[21] Patagonia. Harvard Business School Case Study 9-703-035, p. 15.

[22] http://www.patagonia.com/enviro/organic_cotton.shtml (April 14, 2004).

[23] http://en.wikipedia.org/wiki/Corporation.

[24] *New Internationalist*, "A Short History of Corporations," July 2002.

[25] Jessica Lewis, "The Only Lifeline was the Wal-Mart," *Fortune*, October 3, 2005, pp. 74-80.

[26] Janet Guyon, "The Soul of a Moneymaking Machine," *Fortune*, October 3, 2005, pp. 113-120.

[27] Ryuzaburo Kaku, "The Path of Kyosei," *Harvard Business Review*, Volume 75 (July-August 1997), pp. 55-63.

[28] Ryuzaburo Kaku, "The Path of Kyosei," *Harvard Business Review*, Volume 75 (July-August 1997), p. 63.

9

Культура – секретное оружие

В этой главе описывается главное конкурентное отличие ФНЛ – их корпоративная культура. Вопросы, касающиеся корпоративной культуры, освещены в литературе настолько подробно, что невольно возникает мысль: эту тему нечем дополнить. Поиск по словам «корпоративная культура» в *Google* выдает около 10 миллионов ссылок. Поиск на *Amazon* – более 8700 заголовков. Многие тысячи статей рассматривают этот вопрос во всех подробностях. Мы, в свою очередь, не собираемся пересказывать чужие мысли. Наша задача состоит в том, чтобы идентифицировать и описать те элементы корпоративной культуры ФНЛ, которые играют первостепенную роль в их успешном развитии.

Первоочередность культуры

Ранее на страницах этой книги мы задавались вопросом: кто из участников бизнеса играет главную роль? В соответствии с классическим взглядом на этот вопрос на первом месте безоговорочно находится инвестор, ибо его интересы превыше всего. Но в предыдущей главе мы предложили рассматривать общество в качестве главной заинтересованной стороны.

Тем не менее прежде чем выйти за пределы обсуждения вопроса, кто же все-таки важнее, стоит задуматься и о том, что важнее всего в компаниях, работающих по бизнес-модели ФНЛ. Это «что» и есть корпоративная культура. Именно культура выделяет ФНЛ из корпоративной толпы и позволяет им создавать большую ценность для всех групп участников. Команда управления знаменитой на весь мир фирмы промышленного дизайна *IDEO* полагает, что сохранение корпоративной культуры компании стоит превыше погони за прибылью. В *Southwest Airlines* настолько высоко оценивают влияние культуры на производительность, что создали специальный комитет по культуре, состоящий из 99 сотрудников всех эшелонов компании, номинированных на эту должность своими сослуживцами. Комитет по культуре призван «предпринимать любые шаги по созданию, развитию и обогащению внутреннего духа и культуры *Southwest*, благодаря которой и существует наша прекрасная компания»[1]. Вот что говорит генеральный директор компании *Southwest* Джеймс Паркер (сменивший на этом посту Герба Келлегера): «Мы сосредоточились на культуре компании больше, чем на любом другом вопросе. Мы стремимся выращивать локальных лидеров. Зачем? Нам очень хочется, чтобы в каждом подразделении были люди, которые понимают суть нашей корпоративной культуры, верят в нее и готовы поделиться своей верой с другими сотрудниками компании»[2]. И кто отважится поспорить с Паркером? Особенно в свете того, что *Southwest Airlines* считается одной из самых успешных американских авиакомпаний за всю историю.

Энергия, страсть, лояльность, благородный дух и непреходящая креативность, свойственные любым ФНЛ, являются производными их внутренней культуры. Она, словно воздух, невидима, но вездесуща. Культура оказывает сильное трансформирующее влияние на всех, кто с ней соприкасается, и в первую очередь на сотрудников компании. «Заряженные» культурой сотрудники разделяют свой энтузиазм с клиентами. Клиенты отвечают взаимностью, создавая неповторимую связь, значимость которой никогда не поймет тот, кто оценивает деятельность компаний исключительно через призму цифр.

Commerce Bank (располагающийся в Нью-Джерси) очень быстро превратился в один из самых успешных и быстроразвивающихся банков Америки, формируя и поощряя отношения симбиоза между сотрудниками и клиентами. Банк настолько насыщен внутренним энтузиазмом, что иногда он ощущается почти на физическом уровне. Мы приводим занимательный отрывок из статьи журнала *Fast Company*, посвященной *Commerce Bank*, где рассма-

тривается экономический потенциал культуры «Вау!» этого предприятия. Она наглядно демонстрирует, как сила культуры «Вау!» поднимает степень удовлетворенности сотрудников и клиентов на качественно новый уровень:

«Когда одна нью-йоркская семья направила банку письмо благодарности, в котором превозносился великолепный сервис, предоставленный сотрудниками банка Теодосией Эдвардс и Дином Митчеллом, руководитель Манхэттенского отделения Даниель Дель Роччили решил осуществить нечто особенное. Он посетил упомянутый отдел и вручил отличившимся сотрудникам красные воздушные шары с надписью «Вау!», после чего произнес приветственную речь, восхитившую собравшихся в зале клиентов: «Мы из Вау-патруля! Мы здесь, чтобы во всеуслышание объявить: Дин заслужил огромное приветственное Вау! за ежедневную Вау-работу!».

Сначала эта семья открыла у Эдвардс счет на 10 тысяч долларов. «Им не понравилось в Chase, и они решили попробовать открыть счет у нас», – рассказывает Митчелл, который стал для них практически персональным банкиром. Он запомнил имена всех девяти братьев и даже привез им сувениры из своего отпуска в Аргентине. Они, в свою очередь, стали приносить ему кофе и звонить в банк перед своим приходом, чтобы удостовериться, что он в данный момент находится на рабочем месте. Вначале Митчелл не имел представления о том, насколько обеспечена эта семья. Но к тому моменту когда Дель Роччили появился в офисе с поздравительными красными шарами, нью-йоркское семейство уже доверило банку 1 миллион долларов»[3].

Хранителем культуры банка считается Доктор Вау. Именно так, Доктор Вау. Он получает бесконечный поток писем и мэйлов от клиентов и сотрудников, и все они посвящены одной теме – прекрасному сервису. Он перенаправляет их в соответствующие отделы, приложив к ним поздравительную записку. Но спросите у любого служащего, кто же на самом деле Доктор Вау, и все они честно ответят: «Не знаю».

«Они действительно не знают», – подтверждает Джон Мэннинг, вице-президент Вау-отделения банка. Вау!

Процедура оформления кредита приводит миллионы людей в состояние полной деморализации. Банку об этом известно. И банк

попытался понизить уровень тревоги клиентов, предлагая свои услуги как «Банк „Да!"». Наберите http://yesbank.com в вашем браузере, и вы моментально окажетесь на сайте *Commerce Bank*. Электронная почта всех служащих банка выглядит так: имя@yesbank.com. Политика кредитования *Commerce Bank* заключается в том, что для получения положительного ответа вам необходим всего один голос «за», в то время как для отказа необходимы два голоса «против».

Культура организации – это ее *психосоциальная инфраструктура*. Она объединяет набор ценностей, предпосылок и перспектив, которые превращают участников организации в сплоченную команду, работающую во имя достижения общих целей. Культура компании определяет ее мировоззрение, а это, в свою очередь, непосредственно влияет на внутреннюю обстановку. Сильная, объединяющая и мотивирующая культура является отличительным признаком любой ФНЛ. Это воздействие настолько мощное и очевидное, что нас даже удивляет тот факт, что инвестиционные аналитики уделяют так мало внимания роли корпоративной культуры в формировании прогнозов эффективности предприятия. То, что руководители, сотрудники, инвесторы и поставщики ФНЛ мыслят и действуют в унисон, служит для компании мощным стимулом в достижении будущего успеха. Очевидно, что большинство ФНЛ считает свою корпоративную культуру главным активом предприятия.

Исследования демонстрируют неразрывную связь между корпоративной культурой и стилем работы сотрудников предприятия. В одной из таких научных работ выяснилось, что в разных отделениях одной компании существует единый стиль управления. Например, лидерский стиль американской женщины-инженера, работающей в *Toyota* в Соединенных Штатах, больше похож на стиль работы бухгалтера *Toyota* в Токио, нежели на стиль другой женщины-инженера в компании *Ford*[4]. Стиль работы сотрудников компаний, обладающих продуктивной, объединяющей и здоровой корпоративной культурой, отражает все эти атрибуты культуры.

Одной из причин необычайно продуктивной работы персонала ФНЛ является то, что корпоративная культура превращается в своего рода культ, если под словом «культ» подразумевать его лексическое значение – «преданность определенному человеку, идее или вещи». Основатель *Commerce Bank* Вернон Хилл прямо заявлял своим сотрудникам: «Вы – служители культа. Если вы не чувствуете себя таковыми, этот банк – не для вас».

Существуют три основных элемента организационной культуры:

- **Организационное видение.** Это разработка и реализация планов, ведущих предприятие к успеху. Это похоже на изучение дорожной карты с целью ответить на вопрос: «Куда мы направляемся и как лучше туда попасть?». Несмотря на то что количество конкурентных стратегий ФНЛ чрезвычайно велико и варьируется в зависимости от сферы работы организации, все они обладают одним общим элементом: создание максимальной ценности для всех участников бизнеса. Будь это *Patagonia* или *The Container Store* с их особыми, высокодоходными товарами или же *Costco* и *Southwest* с низкими ценами и небольшой прибыльностью услуг, модель создания максимальной ценности остается неизменной.

- **Организационные ценности.** Это и есть объединяющая сила, позволяющая компании оставаться сплоченной и сконцентрированной. Управление ценностями организации похоже на управление автомобилем: необходимо оставаться в пределах дороги и уверенно двигаться к цели. Ценности отвечают на вопрос: «Кто мы есть и что заставляет нас работать?».

- **Организационная энергия.** Это мотор автомобиля, сила, позволяющая организации поддерживать стабильную скорость[5]. Все ФНЛ – компании высокой энергии. Они отражают уверенность, радость, вдохновение и настойчивость своих сотрудников и других участников бизнеса.

Позднее мы рассмотрим эти вопросы подробнее. Но сначала мы обратимся к вопросу организационной энергии: откуда она появляется, как ее использовать и как поддерживать на должном уровне.

Высвобождение организационной энергии

Организационная энергия создается и высвобождается благодаря тем сотрудникам предприятия, которые эмоционально и интеллектуально проникнуты мировоззрением фирмы и ее ценностями. Основной задачей руководителей предприятия является мобилизация этой энергии с последующим ее перенаправлением на решение вопросов первостепенной важности. Организационная энергия словно попутный ветер, невидимый, но надувающий паруса. Она зависит от динамики и настойчивости, с которыми работает компания.

Два основных измерения организационной энергии – это ее *интенсивность* и ее *качество*. Интенсивность энергии отражается на общей активности и взаимодействии сотрудников, на уровне их бдительности и уровне эмоционального возбуждения. Организации с низкой интенсивностью энергии характеризуются апатией, инертностью, ригидностью и цинизмом. Качество организационной энергии тоже может быть разным: как позитивным (отражающим эмоции типа энтузиазма, радости и удовлетворения), так и негативным (ассоциирующимся со страхом, с разочарованием и неудовлетворенностью)[6].

Состояние, к которому нужно стремиться, – это «зона страсти», характеризующаяся позитивной энергией высокой интенсивности. Сотрудники компаний, работающих в пределах этой зоны, наполнены энтузиазмом и воодушевлением, они привносят ощущение гордости и радости в любое дело. Такие предприятия чутко улавливают сигналы, оповещающие и о возможностях, и об опасностях, и способны быстро реагировать на любые изменения. Эта животворная сила распространяется и на общество, поскольку сотрудники ФНЛ часто участвуют в общественных инициативах. В свою очередь, возможность помогать местной общине перезаряжает эмоциональные батареи работников предприятия, вдохновляя на решение новых рабочих задач.

Дэйв Нилман, основатель и генеральный директор компании *JetBlue*, любит рассказывать о своем волонтерском опыте в молодые годы, когда он жил и работал в бразильских трущобах. Несмотря на жуткие условия жизни, он получал от работы неимоверное удовлетворение. Об уроке, который он усвоил на собственном опыте, Дэйв рассказывает так: «Жить полноценной жизнью – это значит служить и помогать другим людям... Эта мудрость, посетившая меня когда-то, резонирует во мне и сегодня»[7]. Культура, которую он создал в пределах своей компании, наполнена энтузиазмом и базируется на принципе равенства. Нилман рассуждает так:

«Я попытался устранить очевидные различия в богатстве и статусе для всех, с кем я работаю, и предоставить им возможность послужить другим людям... Когда я лечу по делам компании, я разношу напитки и закуски вместе с другими членами экипажа и помогаю убирать салон по окончании полета. Это прекрасная возможность напрямую послужить своим клиентам... Кроме того, мы организовали кризисный фонд JetBlue, который существует на взносы всех сотрудников компании и используется для помощи тем со-

служивцам, которые столкнулись с серьезными проблемами. Когда сотрудник компании идет на работу с мыслью, что он работает в чудесной фирме, которая поможет ему в случае необходимости, он прикладывает максимум усилий и обслуживает клиентов наилучшим образом»[8].

Настройка организационного видения: оценить панораму

Четыре важнейших элемента корпоративного видения ФНЛ:

- Организация видит перед собой более высокие цели, отличные от простого накопления богатства.
- Приверженность лидерству служения.
- Лидерство на основе эмоционального интеллекта.
- Стремление быть образцовым гражданином общества.
- Осознание факта причастности фирмы к экономической экосистеме со многими взаимозависимыми участниками.

Другие цели

В своем замечательном эссе для *Harvard Business Review* Чарльз Хэнди задается базовым, но критически важным вопросом: в чем заключается основное предназначение бизнеса[9]? Сама природа компаний и их активов в последние годы значительно изменилась. С одной стороны, компании остаются средоточием материальных активов, которыми можно торговать так же легко, как и любой другой собственностью. С другой – важнейшим компонентом ценности любой компании являются ее сотрудники и их интеллектуальная собственность, иными словами, нематериальные активы.

Совет по международным стандартам бухгалтерского учета (*IASB*) определяет *нематериальные активы* как «определенные немонетарные активы, не обладающие реальным выражением и принадлежащие кому-либо, кто использует в своих целях либо сдает в аренду другим»[10]. Официальными примерами таких немонетарных активов являются компьютерное программное обеспе-

чение, лицензии, патенты, авторские права и т. д. Но если мы выйдем за пределы мира финансовой отчетности и рассмотрим более широкое определение активов, выяснится, что это еще и «полезное или ценное качество, личность или вещь; преимущество или ресурс»[11].

Попросите руководителей ФНЛ перечислить самые ценные активы своих компаний, и, несомненно, на первых местах в этом списке окажутся «наши люди» или «наша культура». Они рассматривают своих сотрудников как источник конкурентного преимущества, трансформирующийся в реальную экономическую ценность. К сожалению, бухгалтерское дело еще не нашло способа приписать определенную экономическую ценность сотрудникам и корпоративной культуре. Но как можно игнорировать таланты сотрудников компании, их преданность задачам, целям и видению организации при расчете будущей прибыли?

Мы считаем, что личные усилия каждого сотрудника предприятия, как и общая сила корпоративной культуры, должны быть количественно определены, чтобы предоставить инвесторам и прочим участникам бизнеса наилучшие возможности оценки перспектив компании. И сформулировать это нужно с не меньшей точностью и скрупулезностью, нежели при оформлении и установлении экономической ценности программного обеспечения, лицензий, патентов и авторских прав.

Примеров того, как корпоративная культура воздействует на человеческие ценности, повышая производительность труда, упрочивая лояльность покупателей и даже принося повышенные прибыли, более чем достаточно. Мы рассмотрели этот вопрос на основе опыта компании *Patagonia* (глава 2, «Новый век, новые правила, новый капитализм») и *Harley-Davidson* (глава 4, «Люди – это нечто большее, чем просто человеческие ресурсы»). Рентабельность инвестиций для держателей акций – важная цель, но это далеко не единственная и не главная цель существования компании. Известная метафора «Нам нужно есть ради того, чтобы жить, но не нужно жить ради того, чтобы есть» прекрасно подходит к этому случаю. Не просто удовлетворить запросы акционеров, но улучшить качество жизни людей и благотворно воздействовать на окружающий мир. Вот как видит миссию своей компании Коносуке Мацушита, основатель японского электронного гиганта, носящего его имя: «Миссия производителя заключается в победе над нуждой и бедностью, в освобождении общества от этих понятий и приведении его к процветанию»[12]. Дэвид Паккард, основатель *Hewlett-Packard*, считает так же:

«Мне кажется, многие люди предполагают (и ошибочно), что компании существуют лишь для получения прибыли. Несмотря на то что это важный результат деятельности компании, нам стоит заглянуть глубже и найти реальные причины нашего существования. Как только мы вплотную займемся этим вопросом, обнаружится, что компания – это группа людей, собравшихся вместе и создавших организацию для достижения целей, которых они не смогли бы добиться в одиночку; они работают на благо общества, – фраза тривиальная, но фундаментальная»[13].

Как и подобает одной из крупнейших и важнейших компаний в мире, *Toyota* приступила к осуществлению амбициозного и дорогостоящего проекта «Глобальное видение 2010». Миссия компании, озаглавленная как «Стремление к созданию лучшего общества», заключается в создании процветающего общества на основе следующих принципов:

«Быть движущей силой глобального обновления путем внедрения самых прогрессивных технологий по охране окружающей среды; создавать автомобили и автомобильное сообщество, в котором люди чувствовали бы себя комфортно и безопасно; рекламировать автомобили по всему миру и увеличивать количество своих фанов; быть по-настоящему глобальной компанией, которой доверяют и которую уважают люди во всем мире»[14].

Лидерство служения

Настоящие лидеры ФНЛ – личности непоколебимой честности, уверенные в собственных силах, с серьезным стажем работы в компании. Все они – прекрасный пример того, что называется лидерством служения. Их жизненный стиль скромен и непритязателен. С. Уильям Поллард, председатель *ServiceMaster*, описывает лидеров ФНЛ так:

«Настоящий лидер – вовсе не тот, у кого самый впечатляющий титул, самое высокое жалованье и самый долгий срок пребывания в должности. Настоящий лидер – это образец для подражания, тот, кто берет на себя риск. Настоящий лидер – не тот, у кого самая большая машина или роскош-

ный дом, но слуга; не тот, кто представляет себя, но тот, кто продвигает остальных; не администратор, но инициатор; не оратор, но слушатель. Лидеры служения верят в своих людей и всегда готовы удивиться их огромному потенциалу. Лидеры всегда участвуют в событиях, а не держатся за место. Они любят и заботятся о тех, с кем работают. Само лидерство – наука и искусство одновременно. Каждый может быть лидером, и каждый может служить другим людям»[15].

В своем эссе, написанном в далеком 1984 году, Питер Друкер настаивал, что доходы генерального директора не должны превышать зарплату рядового сотрудника компании более чем в 20 раз. Он написал об этом в то время, когда *CEO* начали назначать себе непомерные вознаграждения, параллельно увольняя тысячи работников. Он заявил, что «это морально и социально непростительно и будет иметь тяжелые последствия». Вознаграждения в миллионы долларов не сочетаются с идеей лидерства служения.

Мы уже отмечали раннее, что вознаграждения руководителей ФНЛ очень скромны по сравнению с доходами руководителей других фирм. Некоторые лидеры ФНЛ сознательно отказываются от дополнительных выплат, предлагаемых им советом директоров. В *JetBlue*, например, четверо ведущих руководителей, включая генерального директора компании Дэйва Нилмана, в период с 2001 по 2003 год получали одну и ту же базовую зарплату 200 тысяч долларов в год, а бонусные вознаграждения никогда не поднимались выше отметки в 100 тысяч долларов, что значительно ниже средних показателей по индустрии. Кроме того, м-р Нилман отклонил возможность получения дополнительных опционов, предоставленную ему во время первоначального публичного предложения акций компании[16].

Мы ответственно заявляем, что руководства компаний, которые следуют предложенному Друкером уровню компенсаций и выплат, добавляют вполне определенную ценность для всех участников бизнеса. Сотрудники таких компаний лучше мотивированы для выполнения поставленных задач. Они видят, что их руководители работают тяжело и упорно, не гнушаясь черновой работы вместе со всем остальным персоналом. Такие генеральные директора работают на благо всех участников бизнеса, а не только инвесторов, и следуют не капризам собственного эго, а своему моральному компасу.

Лидерство на основе эмоционального интеллекта

Эмоциональный интеллект (*EI*) – один из ключевых атрибутов, которые выделяют настоящих бизнес-лидеров, включая руководителей ФНЛ, из общей толпы. Необходимость этого качества особенно проявляется в период стратегической трансформации предприятия, как, например, в случае с *Home Depot* (см. дальше в этой главе). Любые изменения – сложный процесс, который всегда вызывает сопротивление.

В последнее время участились попытки выяснить, каким образом эмоциональный интеллект корпоративных лидеров содействует стратегической трансформации[17]. Исследования пытались обнаружить возможную связь между эмоциональным интеллектом и трансформационным лидерством, и такая зависимость была найдена. Наилучшее подтверждение подобной зависимости было получено на базе изучения компаний розничной торговли в Великобритании[18]. Другое исследование выявило четкие различия между лидерами, использующими трансформационный или бизнес-стиль лидерства: первые демонстрируют гораздо более высокий уровень эмоционального интеллекта[19].

Лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта обладают сильной личностной харизмой. Они проявляют и как следствие распространяют в коллективе положительные эмоции – энтузиазм и жизнерадостность. Поскольку и положительные, и отрицательные эмоции находят отклик у персонала посредством эмпатии, позитивный настрой лидера способен улучшить эмоциональный настрой сотрудников, заразить энтузиазмом, необходимым для улучшения качества работы[20]. Эффективные лидеры умеют использовать специальные техники – истории, вдохновляющие спичи и ритуалы – для дополнительной мотивации персонала, приобщения к ценностям компании и выполнения поставленных задач[21]. Такой подход часто встречается в практике ФНЛ; неординарная личность и эксцентричные выходки Герба Келлегера стали неотъемлемой частью корпоративной культуры *Southwest Airlines*. Обожаемые поклонниками персоны Барри и Эллиота Тэйтельманов нашли свое отражение в культуре *Jordan's Furniture*; некоторые сотрудники даже стремятся выглядеть, как их лидеры-братья.

Дэниел Гоулман и его соавторы обнаружили, что эмоциональный интеллект особенно важен для тех лидеров, которые заняты развитием организации, а другие исследования подтвердили этот факт. В одном из них убедительно доказывается «критическая

важность» эмоционального интеллекта для членов совета директоров компаний[22].

Гоулман определяет «вдохновляющее лидерство» как «эмоциональное измерение лидерства»:

> *«Главной задачей лидера является эмоциональный контакт: отправить сообщение, которое будет резонировать с эмоциональным состоянием получателей, их чувством цели, – и продвигать их в позитивном направлении. Лидерство, в конце концов, – это всего лишь искусство вдохновить других людей на выполнение определенной работы... В нестабильной обстановке вдохновляющее лидерство приобретает особую ценность. Людям необходим лидер, распространяющий уверенность или хотя бы ощущение уверенности, которое сможет противостоять всеобщему страху и беспокойству. Это предельно важно в свете того, что эмоции, внимание и восприятие связаны неврологически»*[23].

Гоулман акцентирует внимание на важности резонанса, который определяет так:

> *«Это резервуар позитивизма, который высвобождает все лучшее, что есть в людях. Чтобы добиться этого, необходимо заглянуть в себя и найти собственную внутреннюю истину. Вы никогда не сможете вызвать соответствующий резонанс, если вами движут невежество, притворство или желание манипулировать людьми. Вам необходимо говорить от всего сердца, и делать это так, чтобы ваши слова коснулись сердца каждого. Слова должны быть подлинными»*[24].

Лидерский стиль Боба Нарделли из *Home Depot* (см. далее) очень далек от того, что Гоулман подразумевает под лидерством на основе эмоционального интеллекта:

> *«Если судить по моему собственному опыту, то за последние пять лет многие лидеры отошли от командно-административного, или регулятивного, стиля (характеризующегося нетерпимым отношением к людям, не способным сделать все так, как задумал лидер), переключившись на визионарный стиль. Данный стиль позволяет проповедовать общую миссию и воодушевлять персонал на ее достижение. Кроме того, хороший лидер должен обладать аффи-*

лиативностью: наряду с конечным результатом работы, должен приносить удовлетворение и сам процесс работы. Подобный подход закладывает фундамент эмоционального капитала, который очень пригодится в случае кризисной ситуации»[25].

У *Home Depot* больше нет души?

Под руководством генерального директора компании Боба Нарделли *Home Depot* встала на путь откровенно агрессивной милитаристской культуры, что противоречит тем социальным, культурным и управленческим трендам, с которыми мы соотносим деятельность *ФНЛ*.

В соответствии с иллюстрированной статьей, опубликованной журналом *Business Week*[26], Нарделли является последователем агрессивного подхода к бизнесу, пример которого описан в книге Джорджа Сталка *Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win?*. Нарделли – бывший офицер Учебного корпуса офицеров запаса (*ROTS*), едва не попавший в Вест-Пойнт, обладает милитаристскими склонностями, граничащими с одержимостью. По состоянию на март 2006 года около половины из 1142 человек, записанных на курсы лидерской программы *Home Depot*, являлись бывшими офицерами запаса. Для разработки мотивационного послания для всех 317 тысяч сотрудников «магазинных отрядов» компания приняла за основу первую доктрину Корпуса морской пехоты из *War Fighting*, включающую главу о «создании субординированных лидеров».

Но вместо того чтобы укрепить мораль и мотивацию среди рядовых членов организации, действия Нарделли оказали прямо противоположный эффект. Если верить заявлениям бывших управляющих компанией, Нарделли создал такую «культуру страха», что менеджеры «парализованы ужасом» и беспокоятся уже не о том, что их могут уволить, а о том, когда это произойдет. Статистика подтверждает вышесказанное: в период с 2001 по 2005 год были уволены 98% из 170 представителей топ-менеджмента компании. Нарделли не верит в баланс между работой и личной жизнью; «суббота и воскресенье для него – обыкновенные будни, и он ожидает подобного отношения и от остальных».

Стоит отметить, что компании не армия, где внутренняя культура определяется духом «команды и контроля».

Компании должны ежедневно завоевывать лояльность клиентов, поставщиков и собственных сотрудников. Успешные компании относятся ко всем участникам бизнеса так же, как к клиентам, поскольку лучшие сотрудники и поставщики всегда могут выбрать того, с кем хотят заниматься бизнесом.

Несмотря на то что в прошлом Нарделли всячески поддерживал идею о равном отношении ко всем участникам бизнеса, сегодня *Home Depot* не заботится даже о своих клиентах. С момента назначения Нарделли на пост генерального директора в 2000 году уровень удовлетворенности клиентов *Home Depot* снизился до критического уровня. Индекс удовлетворенности американских потребителей, составляемый Мичиганским университетом, в 2005 году поставил компанию в самый конец списка компаний розничной торговли, даже после *Kmart*. Реплика управляющего магазином Дона Рея из статьи в *Business Week* прекрасно иллюстрирует подход к клиентам, который так негативно отразился на их отношении: «В армии мы выигрываем битвы и покоряем врага...[в *Home Depot*] мы точно так же поступаем с нашими клиентами». Вместо того чтобы сосредоточиться на улучшении потребительского сервиса, компания сфокусировалась на результатах. Как сказал один из бывших руководителей *Home Depot*, «там осталась только механика. Души больше нет»[27].

Если персонал пребывает в страхе, а покупатели отвернулись, кто же выиграл от режима Нарделли? В первую очередь сам Нарделли. На 30 января 2005 года общий годовой доход Нарделли составил около 28,5 миллиона долларов. Он является единственным сотрудником компании с гарантированным бонусным вознаграждением, которое возросло с 4,5 до 5,8 миллиона долларов только с 2003 по 2004 год, несмотря на то что акции компании упали ниже отметки 2000 года, когда Нарделли был назначен на должность генерального директора компании *Home Depot*.

Показатели стоимости акций *Home Depot* под руководством Нарделли резко контрастируют с аналогичными показателями компании *Lowe's* – ближайшего конкурента на рынке розничной торговли. В то время как акции *Lowe's* выросли на 210% в период с декабря 2000 года по март 2006 года, акции *Home Depot* потеряли в цене около 7%. И это несмотря на тот факт, что доходы компании росли на 12% в год, а маржа возросла с 20 до 33,5%. Что качается *Lowe's*, там ежегод-

ное увеличение доходов составило 19%, а значения маржи близки к показателям *Home Depot*.

Наше объяснение: *Lowe's* гораздо больше соответствует названию ФНЛ, нежели *Home Depot*. Жесткий подход Нарделли, возможно, сработал бы в другое время и в другом месте, но в современных условиях он недопустим.

Образцовое гражданство

ФНЛ не считают власти своим врагом и не осуждают все законы подряд. Они считают, что государственная власть на любом уровне является необходимым элементом нормального функционирования общества. Руководители ФНЛ искренне ценят тот факт, что компании очень зависят от налоговой инфраструктуры. Они признают необходимость разумного регулирования бизнеса для создания сферы честной конкуренции, защиты предприятий и потребителей от недобросовестных практик и улучшения социального обеспечения.

Чувство цели, которое демонстрируют ФНЛ, должно убедить всех участников бизнеса, что улучшение окружающего мира является действительным намерением компаний. Лидеры ФНЛ серьезно настроены на покорение самых высоких экономических вершин, однако никогда не станут решать бизнес-задачи в ущерб стремлению облагородить мир и общество. Мы расскажем вам о принципах деятельности компании *Toyota*, которые можно поставить в пример любой глобальной корпорации:

- Уважать дух и букву законов любой страны и прилагать все возможные усилия для того, чтобы быть образцовым корпоративным гражданином.
- Уважать культуру и традиции каждой нации, содействовать экономическому и социальному развитию региона путем корпоративного участия в жизни общин.
- Посвятить себя созданию чистых и безопасных товаров, постоянно улучшая качество жизни людей.
- Разрабатывать и создавать усовершенствованные технологии, предоставлять людям товары и услуги, максимально удовлетворяющие их потребности.

- Стимулировать корпоративную культуру, основанную на усилении индивидуальной креативности и командной ценности, с сохранением взаимного доверия и уважения между руководством и сотрудниками компании.
- Гармонично расти вместе с глобальным сообществом, разрабатывая и используя принципы инновационного менеджмента.
- Заниматься исследованиями и разработками вместе с партнерами по бизнесу, добиваясь долгосрочного, стабильного и взаимовыгодного сотрудничества. Оставаться открытыми для новых контактов[28].

Конечно же, некоторые проблемные компании тоже могут иметь прекрасный набор принципов, который они активно демонстрируют миру и заставляют верить в него собственных сотрудников. Однако все тайное рано или поздно становится явным. *Toyota* все увереннее превращается в мирового автомобильного лидера, а позиции *GM* становятся все слабее. Но разве *GM*, неоднократно заявлявшая о своем желании улучшить окружающий мир, чем-то подтвердила свои высказывания? Следующая цитата взята с официального сайта *GM*[29].

> *«Консультации со всеми участниками бизнеса – важнейшая часть нашей работы. Подобный диалог позволяет нам познакомиться с другими взглядами и лучше понять желания наших клиентов. Мы привлекаем к нашей работе все заинтересованные стороны через участие в периодических собраниях и форумах консультативных советов. Письменные обращения и опросы создают базис для новых диалогов.*
>
> *Мы активно вовлекаем всех участников бизнеса в различные сферы нашей деятельности. Это помогает нам выработать курс, соответствующий ценностям нашего бизнеса и максимально отвечающий потребностям всех заинтересованных сторон».*

Несмотря на громкие слова, *GM* стремительно ухудшает свои отношения с поставщиками, персоналом, профсоюзами и клиентами. Ведь если бы ситуация обстояла иначе, кредитный рейтинг компании не опустился бы до уровня мусорных облигаций и ее будущее не представлялось бы таким мрачным.

Участие в экономической экосистеме

Организации, будь они партнерскими, корпоративными или государственными структурами, – это живые организмы. Вам кажется странным подобное утверждение? Вот что написал Кевин Келли, основатель и редактор *Wired*, в своей книге *Out of Control* (эту книгу необходимо прочитать всем, кто хочет превратить свою компанию в ФНЛ):

> *«Мы (здесь я прежде всего подразумеваю ученых) начали замечать, что все эти организации, метафорически называемые «живыми», на самом деле являются живыми существами, но анимированными жизнью более высокого порядка и более широкого определения. Я называю эту жизнь гипержизнью»*[30].

Попытки рассматривать бизнес-организации как строго механические, неодушевленные системы скрывают их истинную органическую природу. Так же, как и другие биологические организмы, компании растут, развиваются и эволюционируют с течением времени[31]. Они проходят те же стадии развития, что и люди. Начинающие компании во многом напоминают подростков: они бросают вызов традициям, ищут собственное «я» и отличаются исключительной самоуверенностью. Компании, как и люди, начинают жить для себя, но со временем переходят к целям, далеким от выживания и эгоизма. Таким способом биологические организмы обеспечивают будущее своему виду. Точно так же поступают и ФНЛ.

О биологических организмах можно рассуждать только в контексте экосистемы, в которой они обитают. То же касается и бизнес-организаций. Их истинная природа раскрывается только в динамической связи со всеми группами участников бизнеса. ФНЛ признают, что являются частью сложной сети взаимоотношений между различными участниками бизнеса. Представители *Costco*, например, заявляют, что миссия их компании продиктована всеми участниками бизнеса, и потому звучит так: «Предоставлять нашим членам качественные товары и услуги по низким ценам. Для выполнения поставленных целей неукоснительно следовать принятому этическому кодексу: уважать закон, заботиться о покупателях и персонале, уважать поставщиков, вознаграждать акционеров»[32].

Укрепление организационных ценностей через создание культуры любви

ФНЛ не скрывают своих ценностей и не стесняются о них рассказывать. Эти ценности прочно вплетены в самую природу организаций, и ФНЛ никогда не упускают возможности укрепить их при помощи своих сотрудников или других участников бизнеса. Это не просто слова; каждая компания живет в соответствии с этими принципами и воспринимает их совершенно серьезно. Выражаясь проще, их слова не расходятся с делом. Вот что сказал сказал Герб Келлегер, генеральный директор компании *Southwest*: «Мы не есть типичная американская компания. Мы пропитаны альтруизмом, чувством удовлетворенности жизнью и желанием вовлечь всех и вся в нашу работу. Мы исповедуем толерантность, но есть одна сфера, где компромиссы невозможны. Это наши ценности. Сотруднику, компрометирующему наши принципы, нет места в *Southwest*»[33]. Когда президента *Toyota* Фудзи Чо спросили о возможности строительства производственных предприятий в Северной Америке, он ответил: «Прежде чем экспортировать качество, необходимо экспортировать ценности компании»[34].

Компания *Johnson & Johnson* настолько глубоко привержена своему знаменитому кредо, что в вестибюле главного офиса компании в Нью-Брансвике, штат Нью-Джерси (штаб-квартире компании с момента открытия в 1980-м году), возвышается камень с высеченными на нем словами кредо.

Кредо компании *Johnson & Johnson*™

Мы полагаем, что наша главная ответственность – это в первую очередь ответственность перед врачами, медицинскими сестрами, родителями и всеми людьми, пользующимися нашими товарами и услугами. Чтобы удовлетворить все потребности наших клиентов, мы должны производить товары исключительно высокого качества. Мы должны стремиться к снижению затрат, чтобы цены на наши товары были разумными. Заказы клиентов должны исполняться аккуратно и в срок. Поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать прибыль.

Мы ответственны перед нашими сотрудниками – мужчинами и женщинами, которые работают с нами по всему миру. Каждый из них должен восприниматься как личность.

Мы должны уважать их достоинства и распознавать лучшие качества. Они должны чувствовать уверенность и стабильность: зарплата должна быть достойной, рабочие места – аккуратными, чистыми и безопасными. Мы должны быть внимательными к тому, чтобы у работников была возможность выполнять свои семейные обязанности. Сотрудники должны чувствовать себя вправе предлагать собственные идеи и решения. У всех должна быть возможность работать и развиваться; у квалифицированного персонала должен быть шанс на повышение. Менеджмент должен быть компетентным, решения – беспристрастными и этичными.

Мы отвечаем перед местными общинами, в которых живем и работаем, и перед мировым сообществом в целом. Мы должны быть образцовыми гражданами – поддерживать хорошие начинания, осуществлять благотворительность и выплачивать все официальные налоги. Мы должны поощрять социальные начинания и вносить свою лепту в улучшение образования и здравоохранения. Мы должны заботиться о собственности, которую нам посчастливилось использовать, а также защищать природные ресурсы и окружающую среду.

И в последнюю очередь мы несем ответственность перед своими акционерами. Бизнес должен приносить прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны продолжаться, инновационные программы – развиваться, ошибки – оплачиваться. Необходимо приобретать новое оборудование, запускать новые производственные мощности и товары. Мы должны заботится о резервах на случай наступления кризисного периода. Если мы будем работать в соответствии с изложенными принципами, акционеры получат достойную прибыль.

Несмотря на некоторые специфические ценности, которых ФНЛ различает великое множество, в кредо присутствуют основные принципы: уважение ко всем участникам бизнеса, сокращение лишних затрат во имя стоящих начинаний, максимальная интеграция, удовольствие от процесса работы и бесконечное стремление к лучшему[36].

JetBlue сформулировала для себя пять основных ценностей: безопасность, забота, честность, радость и вдохновение. *Jordan's Furniture* сосредоточена на восьми идеалах: работа в команде, доверие, уважение, признание, радость, развлечение, удовлетворенность покупателей и филантропия. *Progressive Insurance* заботит-

ся о честности, соблюдении «золотого правила», объективности, эффективности и прибыли. У компании *Trader Joe's* семь принципов:

- Честность – работайте так, словно клиенты постоянно заглядывают вам через плечо.
- Фокусируйтесь на самых лучших товарах.
- Удовлетворенность клиентов должна быть исключительной.
- Никакой бюрократии, минимум управленческих уровней, клиент превыше всего.
- Кайцен – ощущение команды.
- Никаких выборочных бюджетных ассигнований.
- Рассматривайте магазин как бренд, исполняйте обязательства компании перед покупателями.

Costco сосредоточилась на сокращении ненужных затрат и перенаправила полученные средства на выплаты свои сотрудникам. Рассказывает *CEO* компании Джим Синегал: «Мы можем предложить высокую ценность по низкой цене благодаря тому, что избавились от всех лишних затрат, исторически связываемых с розничными и оптовыми торговцами: на коммивояжеров, доставку, эксцентричное оформление офиса и т. д. Мы проделываем продуманные операции с очень низкими накладными расходами, что позволяет нам сэкономить массу средств для всех участников бизнеса»[37].

Три ключевых фактора построения культуры любви:

- сочетание системы вознаграждений и корпоративной культуры;
- ориентация и обучение персонала;
- организационная структура, отражающая культуру компании.

Сочетание системы вознаграждений и корпоративной культуры

Изменение организационной культуры – долгий и трудоемкий процесс, но компании могут добиться своего, демонстрируя персоналу истинные ценности и вознаграждая за следование этим идеалам. Рассмотрим данный вопрос на примере известной машиностроительной компании *Caterpillar*. Компания знала, что ключом к повышению прибылей и сокращению затрат является внутренняя культура, соответствующая внешним условиям. В 90-х годах предприятие начало программу по изучению препятствий на пути к адаптивной культуре. Менеджеры компании исследовали все грани бизнеса, включая связи с поставщиками и клиентами, взаимоотношения сотрудников в каждом отделе, дизайн товаров и прочие параметры бизнеса. Это привело к формулированию девяти основных ценностей, в соответствии с которыми и будет работать компания: доверие, работа в команде, взаимное уважение, делегирование полномочий, принятие рисков, скорость исполнения, постоянное совершенствование, приверженность принципам и удовлетворенность клиентов. Затем эти ценности были переведены на язык повседневной работы компании, и программа была запущена. Персонал получил возможность инициировать изменения и выражать свою точку зрения, не опасаясь репрессий со стороны руководства или сослуживцев[38].

Однако на пути внедрения этого инновационного подхода компания столкнулось с серьезными проблемами. Служащие отдела, где происходила оценка программы, лишь недавно закончили забастовку и не особенно жаждали идти навстречу новому менеджменту. Топ-менеджерам компании пришлось заменить 22 из 24 менеджеров среднего звена, чей стиль работы противоречил требованиям программы. И только когда персонал поверил, что компания действительно собирается изменить семидесятилетнюю практику «обычного бизнеса», то охотно принял новую программу. Впервые за всю историю компании коммуникационные каналы между менеджерами и сотрудниками оказались открытыми. Программа принесла очевидный успех: отдел, где проходил эксперимент, стал прибыльным и установил рекорд производительности и прибыльности. Повысились качество и уровень безопасности. Постоянное соперничество в коллективе сменилось на заботливое и дружеское отношение[39].

Чтобы распространить инновацию на всю компанию, *Caterpillar* разработала и запатентовала программу культурной оценки (*CAP* –

Cultural Assessment Program) – средство оценки ценностей, которые компания считает важнейшими в своей корпоративной культуре. Компания использует *CAP* для выявления культурных изменений, способных привести к дальнейшему повышению качества и снижению затрат, и уже применила программу в 50 филиалах по всему миру. Любой филиал, решивший использовать *CAP*, должен отнестись к этому со всей серьезностью. Менеджеры обязаны обнародовать результаты оценки и планы действий перед своими сотрудниками. Коммуникация и участие персонала – ключ к внедрению данной программы. Чтобы программа стала эффективной, информация, собранная на стадии оценки, должна быть статистически верной на 95%, а персонал должен быть готов участвовать в осуществлении предложенных изменений. *Caterpillar* уже продает *CAP* своим дилерам и поставщикам и планирует лицензировать программу для других компаний.

Ориентация и обучение персонала

В ряде случаев источником появления ФНЛ была неудовлетворенность существующей доминантной парадигмой или трендом широкого рынка. *JetBlue*, например, родилась благодаря убеждениям основателей, которые считали, что существует способ ведения авиабизнеса, отличный от традиционной классовой модели. Создатели *Costco* (и ее предшественницы – *Price Club*) считали, что накладные расходы компаний розничной торговли чрезмерны (что приводит к появлению наценок, превышающих истинную ценность товара), а зарплаты персонала – мизерны.

ФНЛ обладают сильным генеративным фокусом, который мы рассматривали ранее как заботу о следующих поколениях. Это особенно заметно в компаниях «активного отдыха» типа *REI*, *Patagonia* и *LL Bean*. Это наблюдается и в *BMW*, которая является лидером индустрии по устойчивому развитию и стремлению к улучшению социального и экологического качества. Приводим слова д-ра Норберта Рейтхофера, члена совета директоров *BMW*: «Мы убеждены, что устойчивое развитие не относится к далеким перспективам. Это ядро нашей корпоративной стратегии, которое формирует базис жизнеспособности компании в будущем, когда мы станем всемирным поставщиком автомобилей премиум-класса»[40].

Организационная структура, отражающая культуру компании

Наряду с эгалитарной культурой ФНЛ создают организационные структуры, отражающие их образ мышления. Они работают с простыми структурами, где между обычным сотрудником и представителями высшего звена менеджмента всего несколько уровней. *IDEO,* к примеру, обладает настолько креативной организационной структурой, что никто не боится высказывать свои мысли перед менеджментом компании. Основатели *IDEO* раньше работали в суровой иерархической структуре и решили обустроить свою компанию иначе. Организационная структура *IDEO* позволяет персоналу открыто и безбоязненно выражать свои мысли и идеи.

Такие компании больше полагаются на неформальные связи, нежели на функциональные башни, то есть специализированные отделы. В *New Balance* и *Southwest* персонал обучен нескольким смежным профессиям, так что сотрудники способны выполнять множество разнородных заданий и варьировать рабочие связи. Наряду с этим компании создают в пределах организации небольшие секции, позволяющие сохранить ощущение близости. *Honda*, к примеру, подразделяется на три автономных отела: научно-исследовательских работ, технологического проектирования и производства/маркетинга. Этот подход, известный как концепция «трех кланов», был применен для того, чтобы отдел производства/маркетинга не стал абсолютной доминантой в процессе планирования и инноваций. Сделав каждое подразделение самостоятельной единицей, *Honda* стремится к тому, чтобы все отделы занимались своим делом и были лучшими в индустрии[41].

Культурные характеристики ФНЛ

Итог разнообразным культурам ФНЛ подводит один-единственный пункт: в *центре их деятельности находится человек*. Эти компании свято убеждены в необходимости адекватного отношения ко всем людям, будь то клиенты, сотрудники или другие участники бизнеса. Любого человека необходимо воспринимать как личность, а не как статистическую единицу или объект эксплуатации. Благодаря своему особому мировоззрению ФНЛ ориентированы на потребности цельной личности. Этот подход зафиксирован в десяти принципах корпоративной культуры ФНЛ:

- Культура обучения
- Культура доверия
- Культура взаимозависимости
- Культура честности
- Культура прозрачности
- Культура лояльности
- Культура уважения
- Культура причастности и единства
- Культура заботы
- Культура радости

Культура обучения

ФНЛ стараются быть обучающими организациями. Они вкладывают солидные средства в тренинги как для новых, так и для квалифицированных сотрудников. В *Container Store* преданность делу обучения просто потрясающая: работающие на полную ставку сотрудники проходят 235 часов обучения в первый год и 160 часов в каждый последующий. Эти показатели резко контрастируют со средним временем тренингов в индустрии розничной торговли: новые работники обычно проходят семь часов обучения и никогда к нему не возвращаются.

На базе компании *Harley-Davidson* существует центр обучения *Harley-Davidson*, предназначенный для пожизненного тренинга персонала. Центр служит двум целям: улучшению навыков выполнения текущих заданий и приобретению многофункциональных навыков. В компании есть даже должность вице-президента по непрерывному совершенствованию[42]. Компания *Best Buy* инвестировала средства в программу управления знаниями, «чтобы создать корпоративную культуру, способную учиться на собственном опыте и не повторять совершенных ошибок»[43]. Благодаря этой программе любое новое знание, полученное компанией, быстро становится известным всей организации. Возможность делиться опытом есть у всех сотрудников, а не только у менеджеров высшего звена. Философия *кайцен* (непрерывное улучшение) компании

Toyota позволяет автомобильному гиганту находиться среди лидеров производительности в своей области.

Культура доверия

Фрэнсис Фукуяма доказывал, что процветание нации и ее конкурентоспособность во многом зависят от одной культурной характеристики: уровня доверия, или кооперативного поведения, основанного на характерных для этого общества нормах[44]. Аналогичная ситуация наблюдается и в деятельности компаний. Высокопроизводительные компании – это компании исключительного доверия. Доверие – это смазка, позволяющая компаниям, персоналу, клиентам и прочим участникам бизнеса работать с минимальным трением и максимальной гармонией. Доверие между рядовыми сотрудниками и высшим руководством дает возможность принести краткосрочные жертвы на алтарь долгосрочного процветания. Высокий уровень доверия сочетается с культурой открытости, что избавляет предприятие от необходимости постоянного мониторинга поведения работников.

Для компании *Toyota* открытость – это вознаграждаемая добродетель. Неблагоприятная информация не имеет шансов остаться сокрытой и быстро попадает в поле зрения руководства. Это позволяет компании реагировать на неприятные новости оперативно и конструктивно. *BMW* разрешает своим сотрудникам ставить вопрос о необходимости собственной работы. В большинстве других организаций персонал просто не решился бы на подобный шаг из страха потерять работу. В *BMW* сотрудникам нечего бояться – они знают, что у них есть шанс переквалифицироваться и выполнять другую роль.

Ценность доверия распространяется не только на сотрудников компании, но и на других участников бизнеса – клиентов и поставщиков. *Jordan's Furniture* прикладывает исключительные усилия для завоевания доверия клиентов путем поддержания имиджа «честной, надежной и радостной компании». Поскольку компания исповедует ненавязчивый консультативный подход к продажам, покупатели охотно посещают ее магазины. Они точно знают, что независимо от факта совершения покупки они получат массу удовольствия от самого процесса посещения. Компания поддерживает большое количество региональных и этнических общин, и тот факт, что *Jordan's* перечисляет часть средств от магазинных продаж на их счета, укрепляет доверие персонала, покупателей и общества.

Культура взаимозависимости

Взаимозависимые экономические системы значительно мощнее независимых. Части взаимозависимой системы связаны между собой и формируют единое целое, способное преодолеть те препятствия, которые не под силу преодолеть отдельным участникам. ФНЛ характеризуются сильной взаимозависимостью между всеми участниками бизнеса. Вместо того чтобы действовать в одиночку или требовать чего-то от других, участники бизнеса этих компаний связаны в едином цикле взаимозависимости. Подобная связь нисколько не ослабляет участников – напротив, делает их еще сильнее.

Вся японская культура построена на концепции взаимозависимости. «В японской культуре все зависят от всех, а исполнение есть продукт взаимодействия подсистем»[45]. Подобная концепция зависимости, носящая название *амаэ*, для западного мышления выглядит не слишком понятной. «*Амаэ* отражает те чувства, которые все нормальные дети испытывают, находясь у материнской груди: зависимость, желание быть любимыми, нежелание расставаться с родственной связью и отправляться в мир объективной реальности»[46]. Западный мир сосредоточен на себе, на собственном эго, и отвергает столь тесную зависимость. Несмотря на это, ФНЛ отражают в себе некую часть *амаэ*, характерную для множества японских компаний.

Корни производственной системы *Toyota* сокрыты в философии *амаэ*. Это основной двигатель в стремлении компании к совершенству. Некоторые черты *амаэ* можно обнаружить, например, в мировоззрении *Patagonia*. Компания использует подобный целостный подход во всех аспектах бизнеса. Философия «не навреди» вплетена в производственный процесс, в связи с поставщиками, в программы для персонала и контакты с общинами. *Honda*, будучи японской компанией, использует целостный, взаимозависимый подход к менеджменту всей цепочки поставок и возводит крепкие, долгосрочные отношения с главными поставщиками.

Культура честности

Каждая компания, классифицируемая нами как ФНЛ, придерживается высочайших стандартов честности. В большинстве случаев этот аспект отражен в заявлении о миссии компании или других официальных документах. Например, кодекс веде-

ния бизнеса *JetBlue* гласит: «Честность – это фундамент для позитивных, взаимовыгодных отношений с участниками бизнеса – клиентами, акционерами, бизнес-партнерами и всеми, с кем мы сотрудничаем»[47]. *Timberland* определяет свои основные ценности как гуманность, скромность, честность и качество. Кодекс всемирного бизнес-поведения *Caterpillar* призывает персонал принимать решения, руководствуясь честностью, и приводит примеры для повседневных решений. Например, в кодексе говорится:

> *«Репутация Caterpillar как честной компании – это фундаментальная составляющая нашего наследия и один из ценнейших активов. Честность направляет и определяет все, что делает нас компанией: ценности, в которые мы верим, высокие этические стандарты, по которым мы живем, искренность и уважение в отношениях с нашими партнерами и верность обещаниям, данным нашим покупателям, другим участникам бизнеса и друг другу. По большому счету, именно репутация честной компании позволила Caterpillar завоевать лидерские позиции на мировом рынке. Если мы хотим оставаться в лидерах, наша репутация должна быть безупречной»*[48].

Культура прозрачности

Прозрачность идет рука об руку с честностью. В своей книге *The Naked Corporation* Дон Тэпскотт и Дэвид Тиколл пишут: «Уж если вам придется раздеться, лучше быть в хорошей форме». Современный, насыщенный информационными потоками мир просто не позволяет компаниям скрывать важную информацию от сотрудников, клиентов, поставщиков или кого бы то ни было еще. «Мы вступаем в эпоху невиданной прозрачности. Впервые в своей истории бизнес должен открыться всем участникам бизнеса – клиентам, акционерам, сотрудникам, поставщикам и обществу в целом. Финансовая информация, недовольство сотрудников, внутренние распоряжения, ущерб окружающей среде, недоработки товаров, международные протесты, скандалы и стратегии, хорошие и плохие новости – все это может быть обнаружено любым человеком, умеющим искать информацию»[49].

ФНЛ полностью устраивает идея прозрачности бизнеса. В последние годы этот вопрос приобрел особую актуальность ввиду корпоративных скандалов в известных компаниях, таких как *Enron, Tyco, WorldCom, HealthSouth* и *Adelphia*, где в деле оказались за-

мешанными высшие руководители перечисленных предприятий. Тем не менее закон Сарбейнса-Оксли*, призванный упредить подобные инциденты в будущем, не принес ожидаемых результатов. Многие общественные компании, напротив, стали еще более закрытыми. Они предоставляют информацию ровно в том количестве, которого требует буква закона, опасаясь, что более либеральный информативный подход приведет к судебным искам со стороны инвесторов.

Руководители ФНЛ знают, как прозрачность может превратиться в конкурентное преимущество компании. Тэпскотт и Тиколл на страницах *The Naked Corporation* утверждают, что прозрачность увеличивает ценность. Даже если поставить этот вопрос под сомнение, сражаться против прозрачности (равно как и против других трансформационных трендов, описанных в этой книге) совершенно бессмысленно, поскольку вся информация рано или поздно оказывается в сети Интернет.

Как мы уже упоминали, ФНЛ склонны к распространению информации среди персонала больше, нежели другие компании. Руководство ФНЛ осознает, что информация – это сила, а открытость финансовых и производственных данных укрепляет мосты доверия между сотрудниками предприятия и его руководством. Более того, либеральное отношение к информации может повысить производительность, поскольку сотрудники предприятия видят отчетливые показатели, на которые можно ориентироваться. Такой подход вывел производительность американского обувного производства *New Balance* на лидирующие позиции в мире.

Несмотря на то что *The Container Store* находится в частном владении, финансовая отчетность компании доступна всему персоналу. Герб Келлегер и Колин Барретт из *Southwest Airlines* предоставляют честную и реалистичную информацию вне зависимости от обстоятельств. А генеральный директор компании *UPS* Майкл Эскью утверждает: «Мы придаем огромное значение прозрачности нашего бизнеса и доступности всей финансовой информации»[50].

---

* Закон Сарбейнса-Оксли (2002 г.) внес дополнения в закон «О фондовых биржах» (1934 г.); обязал компании, акции которых котируются на фондовых биржах, регулируемых Комиссией по ценным бумагам и биржам, вести финансовую отчетность в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета. – *Примеч. пер.*

Культура лояльности

Фрэд Рейхельд подсчитал, что «большинство компаний сменяет половину своих клиентов в течение пяти лет, половину сотрудников – в течение четырех лет и половину инвесторов – меньше чем за год»[51]. Недостаток лояльности критически отражается на ценности компании. Во-первых, создается сценарий «вращающейся двери», при котором выгодные покупатели и профессиональные сотрудники могут быть замещены невыгодными покупателями и сотрудниками-новичками, что быстро сокращает человеческий капитал компании. Во-вторых, это способствует краткосрочному мышлению и повышенной растрате ресурсов.

Практически все компании ожидают лояльности от своих сотрудников, клиентов и поставщиков. Но добиваются ее немногие. Например, после событий 11 сентября компании *American Airlines* и *Northwest Airlines* использовали оговорку в своих трудовых договорах (невзирая на национальную трагедию и экстраординарные обстоятельства), чтобы не выплачивать выходные пособия для уволенных сотрудников. *U.S.Airways* использовала эти же форс-мажорные параграфы, присутствовавшие в трудовых договорах, чтобы осуществить самое массовое увольнение в истории индустрии – 24% своего персонала. Компания *Southwest,* напротив, не уволила ни одного сотрудника. Герб Келлегер считает, что даже в случае краткосрочных денежных потерь компания сохранит долгосрочное здоровье благодаря гарантии занятости. Такое отношение отражено в ориентированной на людей корпоративной культуре компании. Оно очень отличается от свойственного другим авиалиниям духа соперничества между персоналом, профсоюзами и руководством. *Wegmans*, работающая на рынке продовольственных товаров, считает, что большинство розничных торговцев поставлено в такие условия ценовой войны, что просто упускает возможность наладить отношения со своими покупателями. Клиенты *Wegmans* фанатично преданы компании. Многие знают ее сотрудников по именам.

Культура уважения

«Уважение ко всем людям» – девиз, которому *Toyota* следует неукоснительно. Компания видит свою миссию в непрерывном росте (вместе с клиентами, персоналом и другими участниками) и достижении гармонии с людьми, обществом, окружающей средой и мировой экономикой[52]. *Caterpillar* признает, что взаимоотношения с персоналом – критически важный компонент успешного суще-

ствования, и насаждает культуру всеобщего уважения в каждом подразделении компании. *Patagonia* демонстрирует уважение к своим сотрудникам, объединяя их интересы с корпоративной философией предприятия. Нанимая людей, которые подходят внутренней культуре компании, и позволяя им следовать своим увлечениям, компания воспитывает отношение, при котором каждый сотрудник идет на работу с чувством гордости и готовностью поспособствовать дальнейшим успехам предприятия.

Уильям Велдон, генеральный директор компании *Johnson & Johnson*, утверждает, что «ценности и уважение (упоминающиеся в кредо *Johnson & Johnson* – основе культуры компании) создают нам конкурентные преимущества на рынке. Люди прекрасно понимают, кто мы есть и чего мы добиваемся». Один обозреватель заметил: «Большинство девизов не обладает направленностью. У них нет ни сердца, ни души. Но это кредо – нечто особое. Когда я читаю его, мне вспоминается Декларация независимости. Сам стиль наполнен той же внутренней решимостью, а слова – полны уважения. Это кредо – призыв к сосуществованию с окружающим миром, а не управлению им».[53] И для нас нет ничего неожиданного том, что уже пятый год подряд *Johnson & Johnson* признается самой уважаемой компанией Соединенных Штатов (в соответствии с опросом института Харриса)[54].

Культура причастности и единства

В своей знаменитой иерархии потребностей Абрахам Маслоу разместил потребность в любви и причастности на третьем уровне, выше физиологических нужд и безопасности. Компании, сосредоточенные на базовых нуждах, строят свою бизнес-модель для удовлетворения первых двух уровней иерархии Маслоу: физиологических запросов и безопасности. ФНЛ тоже могут отвечать на запросы по удовлетворению этих низкоуровневых потребностей, но более сфокусированы на высокоуровневых нуждах каждой группы участников бизнеса.

ФНЛ выделяются среди прочих предприятий созданием атмосферы причастности – любви, если хотите, которая дарует и персоналу, и покупателям, и прочим участникам бизнеса ощущение причастности к компании. Ланс Секретан, превративший *Manpower Limited* в международного гиганта, сказал: «Именно любовь порождает все, что нас вдохновляет. Абсолютно все, без исключения»[55].

Персонал ФНЛ не просто команда. Это семья. В компании *Starbucks* отношение к сотрудникам как к семье всегда ставилось во главу угла. Когда Говард Шульц был назначен на должность генерального директора, он пообещал не оставить без внимания никого и привить ощущение, «когда все считают себя семьей и настолько лояльны, что готовы на все ради общего дела». *Toyota* использует специальную униформу, песни, утреннюю гимнастику, собрания по социальным вопросам во внерабочее время и массу церемоний, чтобы сохранить и упрочить внутреннюю культуру компании. Это порождает в людях чувство принадлежности не только к рабочей команде, но и к компании в целом, и упрочивает единство коллектива. В компании *UPS* 30 тысяч человек из состава менеджерского аппарата и работающих на полную ставку служащих владеют значительным пакетом акций предприятия. Это способствует также чувству причастности и повышению качества услуг[56]. Для основателя *IKEA* Ингвара Кампрада концепция «фирма как семья» является предметом исключительной гордости. Он создал настоящее братство, в котором его сотрудники стали членами одной семьи (*Ikeans*) и разделяют общие для компании ценности: «близость, энтузиазм, стремление к новому, скромность, сила воли, сознательность, простота, лидерство и разнообразие»[57].

Культура заботы

ФНЛ не только воспринимают всех участников бизнеса как членов одной большой семьи, но и заботливо к ним относятся. Джеффри Шварц, генеральный директор компании *Timberland*, например, считает, что «менеджеры обманывают самих себя, если не признают, что сотрудники предприятия имеют и другие потребности и желания кроме работы»[58]. Он периодически проверяет записи службы безопасности, чтобы узнать, кто из сотрудников постоянно посещает офис по выходным дням. Он считает, что такое поведение может свидетельствовать о проблеме – дефиците персонала или оборудования в отделе. Проблема, которая иначе могла и не всплыть, обнаруживается в зародыше. Приводим пример. Однажды Джеффри Шварц выяснил, что одна из его сотрудниц удлиняет свой рабочий день ради европейского клиента. Он убедил ее поговорить с клиентом, чтобы установить удобное для обеих сторон время работы в соответствии с часовыми поясами. Он решил, что в результате такой переработки компания может потерять ценного сотрудника. «Нет ничего более расточительного, чем сжигать людей на работе», – отмечает Шварц.

IKEA искренне заботится о своем персонале. Компания не желает, чтобы работа осуществлялась в ущерб личным ценностям сотрудника, в особенности – его семейной жизни. Заботливое отношение к своим работникам заметно и по бонусным выплатам, и по усиленному вниманию, уделяемому вопросам качества жизни сотрудников предприятия. Забота о служащих укрепляет лояльность, причастность, доверие и целеустремленность – все, что ценится в *IKEA*.[59]

Забота компаний о своих сотрудниках может приятно удивлять. Когда владельцы *Jordan's Furniture* решили продать ее Уоррену Баффету, они проявили признательность персоналу в виде выплаты 50 центов за каждый час, отработанный на компанию. В результате многие сотрудники получили по несколько десятков тысяч долларов.

Но несомненное первенство в сфере распространения идеи заботы и любви принадлежит *Southwest Airlines*. С момента появления «Аэропорта любви» (в Хьюстоне), компания не отходит от темы любви в принципе. Она стимулирует любовь к сотрудникам и к клиентам. По поводу того, как это происходит, исполнительный директор компании (биржевым символом акций которой является *LUV*) Колин Барретт однажды заметил: «Дело в уважении, дружелюбии и вежливости. Мы не можем стать всем для всех наших клиентов, поэтому стремимся быть максимально предупредительными. Нам приходится рассказывать покупателям, почему мы не можем сделать вот это, это и это... а потом мы просто поражаем их вниманием, заботой и доброжелательностью»[60].

Культура радости

Последняя по счету, но не по важности, культурная ценность – это радость и удовольствие от работы. Несмотря на то что способы создания атмосферы радости варьируются для различных ФНЛ, все они признают несомненную важность этой составляющей. Это особенно характерно для компаний Новой экономики типа *Amazon*, *eBay* и *Google*.

Джефф Безос побуждает свой персонал «прилежно работать, отлично веселиться и творить историю». Смех – заразительная штука, и *Jordan's* подчеркивает, что хочет, «чтобы и покупателям, и сотрудникам было в равной степени весело». *JetBlue* реализует эту концепцию через создание чувства веселья и общей дружеской обстановки, которые превращают полет в приятный отдых. *Southwest* создала имидж компании, обожающей веселье, и этот

имидж стал прекрасной эмоциональной связующей между фирмой и ее клиентами. Аналитик отмечает, что «сервис и дружелюбие персонала выше всяких похвал. И, несмотря на попытки других авиаперевозчиков догнать своего конкурента, *Southwest* способна сохранить своих клиентов, потому что они действительно любят летать самолетами *Southwest*»[61].

Самоактуализация и корпоративная культура

Маслоу описывает самоактуализированную личность как «человека, достигшего высокого уровня зрелости, благополучия и самореализации и способного передать другим такой объем знаний, что этот человек иногда воспринимается как существо иного порядка»[62]. ФНЛ оперируют с организационным эквивалентом определения Маслоу. Они достигли высокого уровня зрелости, благополучия и самоосуществления. Они представляют иной уровень развития компаний и могут многому нас научить. Многие другие компании (не ФНЛ), напротив, пребывают в психопатологическом состоянии. Их внутренняя культура пронизана страхом и паранойей. Она отражает незрелое стремление к краткосрочным успехам без учета далеко идущих последствий. Подобная позиция характерна для столь большого количества компаний, что превратилась в нездоровую норму. И первый же вопрос, который нам задают люди, бросив беглый взгляд на обложку книги, звучит так: «И что это за фирмы, несущие любовь? Не знаю ни одной, подходящей под ваше описание». А когда мы начинаем перечислять названия, они согласно кивают в ответ.

Табл. 9.1 демонстрирует некоторые ключевые признаки самоактуализации, их отражение в культуре ФНЛ и (для сравнения) в корпоративной культуре традиционных компаний.

Таблица 9.1. Отражение ценностей самоактуализации в культуре ФНЛ

Характеристики самоактуализации	Проявление в культуре ФНЛ	Традиционные компании
Объективное восприятие реальности (*более достоверное, менее подверженное идеализации*)	**Аутентичность**: говори то, что думаешь, думай о том, что говоришь. **Прозрачность**: бухгалтерские данные доступны персоналу даже в том случае, если компания находится в частном владении (*New Balance, Patagonia*)	Скрытность, непрозрачность, предвзятая подача информации.
Обостренное восприятие самого себя, других людей и природы в целом	**Взаимное уважение**: сотрудники уважительно относятся друг к другу, руководство уважает персонал, персонал уважает клиентов. Уважение распространяется даже на конкурентов.	Воспитание ментальности «мы против всех». Ларри Эллисон: «Нам [*Oracle*] недостаточно просто победить. Все остальные должны проиграть»[63].
Проникновение в суть проблем (*вынесение себя «за скобки уравнения»; отсутствие стремления быть героем*)	**Эгалитаризм**: плоская организационная структура компании, простая иерархия (сотрудники *IDEO* вообще не имеют титулов, иерархия отсутствует) Расширенное решение проблем: практика *ваягава* компании *Honda* («табель о рангах» отставляется в сторону, так что варианты решения проблемы могут быть предложены сотрудниками любого звена). **Взаимная уязвимость**: работники могут позволить себе быть уязвимыми, поскольку руководство стоит на тех же позициях.	Удручающие установки: «Просто делай свою работу и все». Персонал и менеджмент проявляют защитные реакции.
Свежесть восприятия и богатство эмоциональных реакций	**Атмосфера игры**: непосредственность, но не инфантильность. Персонал способен на оригинальные решения, идущие вразрез с традициями. **«Заряженность» энтузиазмом**: сочетание работы и игры в *Patagonia*, Bay!-культура *Commerce Bank*.	Персонал неукоснительно следует строгим правилам.

Характеристики самоактуализации	Проявление в культуре ФНЛ	Традиционные компании
Идентификация себя с другими людьми (*моя жизнь не важна, важна жизнь в целом*)	**Принцип «не навреди»:** философия «Не сотвори зла» компании *Google*	Уильям Вандербилт: «Пусть общество катится к черту. Я работаю для своих акционеров»[65].
	Взаимная лояльность: Герб Келлегер из *Southwest*: «Мы давно могли бы увеличить наши прибыли путем массовых увольнений, но я всегда считал, что это недальновидная политика. Мы хотим показать нашим людям, что ценим их и не собираемся причинять им ущерб ради того, чтобы положить в карман несколько лишних долларов»[64].	
Демократичность (*искреннее ощущение равенства, чувство справедливости*)	**Демократическая культура:** персонал *IDEO* голосует за идеи и проекты; все сотрудники *Southwest* имеют право высказаться по тому или иному поводу, не опасаясь негативной реакции со стороны топ-менеджмента.	Административно- командная культура.
Повышенная креативность	Высокоэффективная культура: обычные люди привлекаются к выполнению необычных заданий.	Жесткая регламентация процессов; креативность персонала не приветствуется.
Измененная система ценностей (*от себя к другим – ценности материалистического, нарциссического характера сменяются ориентацией на других людей*)	**Культура служения:** *JetBlue* предоставляет персоналу массу возможностей послужить другим людям.	Эгоцентризм, самофокусирование
	Служить всем участникам бизнеса: Декларация взаимозависимости *Whole Food's*.	«Жадность – это прекрасно».
	Кооперация вместо соревнования: рассматривать бизнес как игру с положительной суммой, где все участники помогают друг другу.	

Культура = ДНК

Уже многие авторы замечали, что культура компании похожа на ее ДНК. То, что ДНК делает для живого организма, корпоративная культура делает для организации. ДНК человека хранит генетическую информацию, копирующуюся во время деления клетки. Функция ДНК, хранящейся в ядре клетки, состоит в сохранении информации о строении и функционировании живого организма.

ДНК организма должна обладать не только генетическим сопротивлением, но и способностью к адаптации. Подобным же образом корпоративная культура должна сопротивляться случайным, краткосрочным воздействиям, но в случае необходимости быть способной адаптироваться. Если фирма обладает сильной ДНК, но «сбилась с пути», новый генеральный директор может нажать на нужные рычаги и вернуть предприятие к нормальной жизни. *General Electric*, например, сумела отлично адаптироваться и перестроиться, словно отражая ДНК ее легендарного создателя Томаса Эдисона.

Toyota демонстрирует высочайший уровень культурной адаптивности уже многие годы. С момента создания компании и до конца 1970-х *Toyota* не могла похвастаться хорошей репутацией. Причиной тому было отношение к работникам сборочного конвейера: компания заботилась лишь об эффективности производства, совершенно не задумываясь о его влиянии на здоровье сотрудников предприятия. В итоге из-за неестественного положения тела во время работы многие сотрудники сборочного цеха получили серьезные профессиональные заболевания[66]. Компания признала, что сложившаяся ситуация требует перемен, и сейчас *Toyota* – образцовый работодатель.

Иные компании со славным прошлым могут пострадать от мутаций своей ДНК, сдерживающих адаптивные процессы. Примером может служить *General Motors*, утратившая свой напор и стиль в последние годы. Как следствие доля рынка и прибыльность компании резко упали и поставили аналитиков перед вопросом: остались ли у *GM* шансы на выживание в качестве независимого автомобилестроителя?

Как же создать столь богатую и продуктивную культуру, которая присуща всем ФНЛ, и как развивать и защищать ее на протяжении многих лет? Во-первых, нанимать людей, которые будут жить культурой компании, ее видением и миссией. Это особенно важно для компаний, ориентированных на определенный образ жизни потребителей. *LL Bean, Patagonia* и *REI* берут на работу

людей, увлеченных активным отдыхом; *Whole Foods*, *Trader Joe's* и *Wegmans* стараются нанимать гурманов – людей, понимающих толк в хорошей еде.

Компании могут воспользоваться практикой «особых событий» и вручать награды и бонусы отличившимся сотрудникам. *Commerce Bank*, к примеру, организовывает ежегодную церемонию награждения ВАУ, которая является кульминацией поощрительной программы, проводимой на протяжении всего года. Победители проходят по красной ковровой дорожке, получают награды из рук генерального директора, и все это происходит под бурные аплодисменты публики. Подобные события поднимают моральный дух персонала и упрочивают уникальную культуру компании[67].

Учитывая, какую выдающуюся производительность демонстрируют ФНЛ, и то, что большинство изученных нами компаний признает свою культуру важнейшим активом, бессмысленно спорить с очевидным фактом. Это вовсе не заслуга руководителей, не счастливое стечение рыночных обстоятельств и не продуманная маркетинговая стратегия. Именно корпоративная культура, мотивирующая и вдохновляющая персонал выкладываться изо всех сил, а так же уважение ко всем участникам бизнеса и их роли в компании, заставляют всю систему работать превосходно.

Примечания

1 James L. Heskett, "Southwest Airlines 2002: An Industry Under Siege,"Harvard Business School Case 9-803-133, p.8.

2 Интервью Джеймса Паркера для Staff Writer, Philips Business Information, "Southwest May Not Be №1, But it Sure Looks Like the Leader," Airline Financial News, Potomac, November 24, 2003, p.3.

3 Chuck Salter, "Customer Service", Fast Company, May 2002, pg.80.

4 Thomas Kell and Gregory T. Garrott, "Culture Matters Most," Harvard Business Review, May 2005, Volume 83, No.5, pp.22-24.

5 Heike Bruch and Sumantra Ghoshal, "Unleashing Organizational Energy", Sloan Management Review, Fall 2003, pp.45-51.

6 Там же.

7 Daisy Wademan, "Lessons from the Slums of Brazil: David Neelman on the Origins of JetBlue's Culture," Harvard Business Review, March 2005.

8 Там же.

9 Charles Handy, "What's Business For?," Harvard Business Review, December 2002, Volume 80, No. 12, pp. 49-55.

[10] www.pwcglobal.com/Extweb/service.nsf/0/24F4F9C7A641894680256C7D00586A48?opendocument#one.

[11] www.thefreedictionary.com/asset.

[12] Konosuke Matsuhita, Quest for Prosperity: The Life of Japanese Industrialist, PHP Institute Inc, 1988.

[13] Из выступления Дэвида Паккарда на тренинге для менеджерского состава, 1960 год; http://64.233.161.104/search?q=cache:rmc46F2vsfQJ:https//www.stanfordalumni.org/news/magazine/1998/julaug/articles/founding/founding_fathers.html.

[14] www.toyota.com

[15] C.William.Pollard, "The Leader Who Serves," Strategy & Leadership, September/October 1997, Volume 25, Issue 5, pg.49.

[16] Из записей ежегодного собрания акционеров *JetBlue Airways Corp.* 05/25/2004.

[17] Ranjit Voola, Jamie Carlson, and Andrew West (2004), "Emotional Intelligence and Competitive Advantage: Examining the Relationship from a Resource-Based View," Strategic Change, March/April, Volume 13, Issue 2, pp.83-93.

[18] Hilary Duckett and Elspeth Macfarlane (2003) "Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing," Leadership & Organization Development, Volume 24, Issue 5/6, pp.309-317.

[19] Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess, and Con Stough (2001) " Emotional Intelligence and Effective Leadership", Leadership & Organization Development Journal, Volume 22, Issue 1, pg.5.

[20] Melita Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony Ammeter, M. Ronald Buckley (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes," International Journal of Organizational Analysis, Volume 11, Issue 1, pp. 21-40; "улучшить эмоциональный настрой сотрудников": B.E.Ashforth and R.H.Humprey (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", Human Relations, Volume 48, Issue 2, pp.97-125; «заразить» энтузиазмом, необходимым для улучшения качества работы": K.M. Lewis (2000), "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", Journal of Organization Behavior, Volume 21, pp.221-234.

[21] B.E.Ashforth and R.H.Humprey (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", Human Relations, Volume 48, Issue 2, pp.97-125.

[22] Victor Dulewicz and Malcolm Higgs (2003), "Leasership at the Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations," International Journal of Organization Analysis, Volume 11, Issue 3, pp.193-210.

[23] Stephen Bernhut (2002), "Primal Leadership, with Daniel Goleman," Ivey Business Journal, May/June, Volume 66, Issue 5, pp.14-15.

[24] Там же.

[25] Там же.

[26] Brian Grow, "Renovating Home Depot", Business Week, March 6, 2006.

[27] Там же.

[28] www.toyota.com.

[29] www.gm.com/company/gmability/sustainability/reports/01/sustainability_and_gm/stakeholder/index.html.

[30] Kevin Kelly, Out of Control, Addison-Wesley Publishing Company, 1994, pg.348.

[31] William E. Shneider, "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture, " Strategy & Leadership, January/February 2000, Volume 28, Issue 1, pg.24.

[32] www.costco.com.

[33] William Lee, "Southwest Airlines' Herb Kelleher: Unortodoxy at Work," Management Review, June1995, pg.10.

[34] Andrew Tilin, "The Smartest Company of the Year: and the Winner Is... Toyota," Business 2.0, January/February 2005, pp.67-72.

[35] Источник: www.jnj.com/our_company/our_credo/index.htm.

[36] www.bestbuy.com.

[37] www.costco.com, раздел инвесторов.

[38] James Despain, Linda M. Leinicke, Joyce A. Ostrosky, and W. Max Rexroad, "Work Values at Catrepillar: A Process," Organizational Dynamics, Volume 32, Number 4, 2003, pp. 405-414.

[39] James Despain and Jane Bodman Converse, ...And Dignity for All, Upper Sadle River, NJ: Financial Time Prentice Hall, 2003.

[40] Д-р Роберт Рейтхофер, член совета директоров BMW AG, на официальном сайте BMW Group, ноябрь 2003. http://bmwgroup.com/e/nav/?/0_0_www_ bmwgroup_ com/homepage/index.jsp?1_0.

[41] Henry Mintzberg, Richard T. Pascale, Michael Goold, and Richard P. Rumelt, "The Honda Effect Revisited," California Management Review, 1996, Volume 38, Number 4, pp.78-117.

[42] Martha Peak, "Harley-Davidson: Going Whole Hog to Provide Stakeholder Satisfaction," Management Review, June 1993.

[43] Steve Barth, "Learning from Mistakes – Best Buy Applies Best Practices to Save Itself from Potential Disaster," Knowledge Management Magazine, April 2001.

[44] Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York, Free Press, 1996.

[45] Samsong Fang and Braian H. Kleiner, Management Research News, 2003, Volume 26, Issue 2-4, pg.116.

[46] Takeo Doi в переводе Джона Бестера "The Anatomy of Dependence, Kodansha International, Tokyo and New York, 1990, pg.7.

[47] www.jetblue.com.

[48] Caterpillar, Inc. 2003 Caterpillar 10-K. December 31, 2003. www.cat.com/cda/ layout?m=37434&x=7.

[49] Don Tapscott and David Ticoll, The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business, New York, Free Press, 2003.

[50] пресс-релиз компании UPS (November 14, 2003). "Sustainable Business Practices Crucial to Viable Economy, Says UPS," www.ups.com.

[51] Frederic F. Reichheld and Thomas Teal, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

[52] Toyota 2003 Environmental and Social Report.

[53] S. Todd, "Through Good Times And Bad, J&J's Credo is Compass", Associated Press State Sec. Business News, May 6, 2004.

[54] R. Alsop, "In Business Ranking, Some Icons Lose Luster," Wall Street Journal, pg.B1, November 15, 2004.

[55] Lance Secreetan, "Love and Truth," Worthwhile, September-October 2005, pg.34.

[56] Годовой отчет *UPS*, pg.5.

[57] www.IKEA-group.IKEA.com/corporate/work/why.html.

[58] Pam Mendels, "When Work Hits Home: Few CEOs Seems to Realize That it Pays to Offer a Balance," Chief Executive, March 2005, Volume 206.

[59] Американский сайт компании *IKEA*, http://www.ikea.com/ms/en_US/.

[60] Frances X. Frei, "Rapid Rewards at Southwest Airlines," Harvard Business Books Case 9-602-065, pg.3.

[61] Интервью Бетси Снайдер для Staff Writer, Philips Business Information, "Southwest May Not Be #1, But it Sure Looks Like the Leader," Airline Financial News, Potomac, November 24, 2003, p.3.

[62] Abraham Maslow, Toward a Psychology of Being, New York, John Wiley & Sons, 1968, pg.71.

[63] Bill Blunden, Cube Farm, August 2004, Apress, в предисловии.

[64] Katrina Brooker, "The Chairman of Board Looks Back", Fortune, May 28, 2001, Volume 143, Issue 11, pg.62.

[65] Уильям Генри Вандербилт (1821-1885) – американский промышленник. Цитата из The Big Book of Business Quotations, Basic Books, 2003.

[66] S. Kamata, Employee Welfare Takes a Back Seat at Toyota, Panteon Books, 1982.

[67] Jathon Sapsford, "Local McBanker: A Small Chain Growth by Borrowing Ideas from Burger Joints," Wall Street Journal, May 17, 2000, pg.A1.

10

Уроки, которые мы усвоили

Наше путешествие в мир ФНЛ бросает мощный вызов традиционным идеям о корпоративных целях и о месте, которое занимают корпорации в современном обществе. Если даже не затрагивать вопросы этики и морали, нельзя не признать успешность бизнес-моделей ФНЛ. Поэтому в данной главе мы хотим подвести итог и суммировать наиболее важные уроки, полученные нами при знакомстве с этими моделями.

Отличительные черты ФНЛ

Мы выявили семь наиболее характерных особенностей, отличающих ФНЛ от всех прочих компаний. Впрочем, нельзя сказать, что все эти черты присущи исключительно ФНЛ – многие компании также обладают некоторыми из них. Уникально другое: то, каким образом ФНЛ проявляют эти черты и делают их неотъемлемыми элементами корпоративной культуры.

ФНЛ:

- Смело бросают вызов любым индустриальным догмам.
- Создают уникальную ценность, сочетая интересы всех участников бизнеса.

- Не приемлют традиционных альтернатив «или-или».
- Работают на длительную перспективу.
- Предпочитают органический рост.
- Вносят в работу элемент игры.
- Отвергают традиционные модели маркетинга.

ФНЛ смело бросают вызов индустриальным догмам

В любой индустрии существуют традиционные формулы успеха, которым обычно следуют компании, работающие в этой индустрии. Метод бенчмаркинга* выявляет лидеров индустрии и анализирует их методику, которая и становится основой формулы успеха. Тем не менее далеко не каждая успешная компания следует общепринятым формулам.

По мнению Гари Хэмела, любая индустрия состоит из пишущих правила (индустриальных лидеров), следующих правилам («крестьян, повинующихся лендлорду») и нарушающих правила («революционеров, которые отвергают стратегию постепенности, переписывают правила и нарушают установленные границы»)[1].

Нарушающие правила не следуют диктату передового опыта, санкционированного индустрией. Свои ресурсы они используют очень скупо и строго целенаправленно. Кроме того, они генерируют дополнительные ресурсы через партнерство, усиливают их в процессе комбинирования и быстро восстанавливают[2].

Гигант производства спортивной обуви *Nike*, без сомнения, принадлежит к тем, кто пишет правила своей индустрии. Можно сказать, что учебник современного маркетинга спортивной обуви написан именно этой компанией. Установленные правила предписывают стильность товара, его рекламу выдающимися атлетами, аутсорсинг производства в развивающиеся страны и огромный маркетинговый бюджет. Компания *Reebok* неукоснительно следовала этим правилам и стала номером два своей индустрии. *Adidas*

---

* Бенчмаркинг, перенятие опыта – процесс поиска новых и более совершенных приемов работы, осуществляемый путем сравнения собственных приемов с наилучшими из тех, которые используют другие. – *Примеч. пер*

делала то же самое и вышла на третье место. Тем не менее наиболее быстрорастущая компания (которая даже была некоторое время второй компанией в мире, до слияния *Reebok-Adidas* в 2005 году) – это ФНЛ *New Balance*.

New Balance – это типичный нарушитель правил. Компания бросила вызов индустриальным догмам, создав собственную бизнес-модель. 30% обуви она производит в США и в ближайшие пять лет намерена увеличить этот процент. *New Balance* делает акцент не на стиль обуви, а на удобство и функциональность. Компания не прибегает к помощи знаменитостей в рекламе своей продукции. Ее затраты на маркетинг (в процентном отношении к объему продаж) гораздо ниже, чем у *Nike*, *Reebok* и *Adidas*. Наконец, стратегия *New Balance*, поддерживающая интересы всех участников бизнеса, создает исключительные отношения с дилерами, торгующими ее продукцией. Джим Дэвис, генеральный директор компании, рассматривает отношения с дилерами как свое главное конкурентное преимущество, позволяющее экономить огромные средства на рекламе[3].

Готовность ФНЛ нарушить индустриальные догмы означает, что эти компании не приемлют норм, установленных Уолл-стрит. Поэтому аналитики постоянно критикуют ФНЛ за непомерные зарплаты и пособия, выплачиваемые рядовым сотрудникам. Если бы *New Balance* была открытой акционерной компанией, они, бесспорно, заставили бы Джима Дэвиса вынести производство за пределы Соединенных Штатов.

Southwest Airlines настолько не вписывается в установленные стандарты, что ее стиль уже превратился в легенду. Прежде всего компания *Southwest Airlines* коренным образом изменила традиционные представления о конкуренции в области авиаперевозок. Она рассматривает в качестве конкурентов не другие авиакомпании, а совершенно иные виды транспорта – автомобили, автобусы и поезда. С самого начала своей деятельности компания выбрала короткие маршруты перевозок. Она отвергла также стратегию «велосипедного колеса», когда все перевозки между небольшими городами осуществляются через центральный аэропорт. *Southwest* открыла маршруты, связывающие эти города непосредственно, без пересадок. Компания предложила единый класс для всех пассажиров, без деления на эконом-класс, бизнес-класс и первый класс.

Wegmans Food Markets нарушает индустриальные догмы тем, что не придерживается политики низких зарплат. Многие розничные торговцы публично заявляют, что большинство работни-

ков их отрасли не рассматривают свою работу как окончательную, в рамках которой они собираются осуществлять карьерный рост. Именно этим работодатели оправдывают низкий уровень зарплат в своей отрасли. Но *Wegmans* нарушила эту традицию. Компания прославилась как высокими зарплатами, так и низким уровнем текучести кадров. Кроме того, у компании есть чрезвычайно лояльная клиентская база. Денни Вегман, генеральный директор компании, убежден, что исключительная лояльность клиентов есть прямое следствие высокой удовлетворенности его работников.

ФНЛ создают уникальную ценность, сочетая интересы всех участников бизнеса

В основе бизнес-модели ФНЛ находится равенство интересов всех участников бизнеса. Ничто так не отличает ФНЛ от прочих компаний, как активная защита интересов каждого участника.

ФНЛ рассматривают участников бизнеса не как конкурентов, стремящихся отщипнуть свой кусок от общего пирога, а как партнеров, вносящих свой вклад в общее дело. Мы именуем это «корпоративной алхимией». Как известно, алхимией называлась средневековая наука, целью которой было превращение свинца в золото. Мы позаимствовали этот термин, чтобы описать удивительную способность ФНЛ превращать разрозненные и часто конкурирующие группы в единое целое, причем ценность этого целого значительно превосходит суммарную ценность отдельных частей.

Для ФНЛ каждый участник бизнеса – это актив. Участники бизнеса действительно представляют собой главный нематериальный актив любой компании, несмотря на то что наш Совет по стандартам финансового учета еще не разработал методику его оценки. Тем не менее задача оценки данного актива представляет большой интерес не только в смысле бухгалтерского учета, но и в плане расчета акционерной стоимости компании.

Участие всех заинтересованных сторон в создании ценности – это основа менеджмента ФНЛ. Компания *Whole Foods* привлекает всех участников бизнеса к разработке пятилетних планов развития. Мы уже рассказывали о том, как *Harley-Davidson* и *Southwest Airlines* разрабатывают планы на будущее совместно с профсоюзами, поскольку видят в них партнеров, а не противников.

Почтовый гигант *UPS* создает совместную ценность через свою систему «тройного баланса» – экономического, экологического и социального. Глава компании Майкл Эскью говорит, что баланс

трех областей ответственности – это «формула, которая служила *USP* с момента ее основания в 1907 году и останется направляющим императивом следующего столетия нашей деятельности»[4]. Чтобы осуществлять мониторинг своего прогресса, компания совместно с организацией *Global Reporting Initiative* разработала так называемые ключевые индикаторы эффективности. Эти индикаторы делятся на три основные категории:

- экономические (*ROE* – рентабельность акционерного капитала);
- социальные (коэффициент удержания персонала, индекс работодателя, количество автомобильных аварий, связанных с доставкой посылок, благотворительность в процентах от прибыли и общая сумма благотворительных взносов);
- экологические (количество штрафов, наложенных природоохранной инспекцией, эффективность использования горючего, отношение «авиационные выбросы/максимальная грузоподъемность», процент транспортных средств, соответствующих требованиям *Stage 4* по уровню шума).

Сочетание интересов авиакомпании *JetBlue* с интересами участников ее бизнеса начинается с того, что цели компании становятся личными целями каждого сотрудника, будь то член экипажа, техник и т. д. Внутренний менеджмент следует аксиоме: экстраординарный внешний вид есть следствие экстраординарного внутреннего состояния[5]. Продолжая эту мысль, можно сказать: удовлетворенность клиента есть следствие удовлетворенности сотрудников. Идея не нова, но лишь немногие компании способны воплощать ее в жизнь столь настойчиво и эффективно, как *JetBlue*. Подобные действия в первую очередь защищают клиентскую базу – ценнейший актив любой компании. Нетрудно понять, что между удовлетворенностью клиентов и удовлетворенностью сотрудников существует прямая связь. Но много ли найдется аналитиков, учитывающих фактор счастливого клиента при прогнозировании будущей эффективности компании? То же самое относится и к фактору счастливого сотрудника.

Философия учета интересов всех участников бизнеса *JetBlue* отражается в ее бизнес-модели *3P*: «*великие люди* (*People*), обеспечивающие высокую *эффективность* (*Performance*), которая, в свою очередь, обеспечивает *всеобщее процветание* (*Prosperity*)»[6]. Данная философия предполагает совместные усилия всех заинте-

ресованных групп. На фундаменте этой философии строится баланс интересов всех участников бизнеса.

Ключевым элементом данного баланса является скромный размер вознаграждений, выплачиваемых руководителям *JetBlue*. Естественно, что такой подход приводит к значительному снижению общих затрат. Но главное не в этом. Между доходами руководителей и рядовых сотрудников ФНЛ не существует огромной пропасти, характерной для большинства компаний, поэтому сотрудники ФНЛ не чувствуют, что компания эксплуатирует их ради непомерных доходов высшего руководства.

Внимание ко всем участникам бизнеса являлось главной причиной высокой эффективности и прибыльности *JetBlue* даже в наиболее сложный для авиакомпаний период. Со времени первого полета в феврале 2000 года компания перевезла более 9 миллионов пассажиров при 99%-ной загрузке самолетов. К середине 2005 года компания совершила 70 тысяч рейсов, причем только шесть из них были отменены по техническим причинам[7]. Все это вместе с низким количеством жалоб – 0,31 на 100 тысяч пассажиров – доказывает, что *JetBlue* научилась успешно сочетать интересы всех групп[8].

Компания *Jordan's Furniture* решает данную задачу очень просто – она рассматривает каждого участника бизнеса как своего клиента. Уделяя пристальное внимание потребностям каждой группы, *Jordan's Furniture* преуспевает там, где многие розничные торговцы терпят неудачу. Компания достигает значительных успехов благодаря своей трехступенчатой философии: создавать экономическое процветание, повышать продуктивность и получать чувство удовлетворения от достижения поставленной цели. Подобный триумвират целей помогает сплотить всех участников вокруг создания дополнительной ценности и выделяет компанию среди конкурентов[9].

Создавая радостную рабочую атмосферу, *Jordan's* добивается того, что каждый сотрудник получает удовольствие от своей работы. Каждый служащий компании верит, что работает в интересах клиента. Инвестируя средства в своих сотрудников, *Jordan's Furniture* требует обратной отдачи и соответственно вознаграждает за эту отдачу. Возникает культура творчества, самоотверженной работы и высокой лояльности. Клиенты только выигрывают от общения с доброжелательным и мотивированным персоналом. «Вирус *Jordan's*» пронизывает всю корпоративную атмосферу, позволяя компании из года в год добиваться рекордных объемов продаж. Производители и дистрибьюторы стремятся развивать отношения с *Jordan's*, акционеры, включая Уоррена Баффета, с удовольствием инвестируют средства в столь динамичную компа-

нию. Им нравится поддерживать компанию, которая заботится о людях, способствует процветанию местных общин и в то же время приносит хорошую прибыль. Руководство *Jordan's* создает эффект домино – выгода одного из участников бизнеса оборачивается выгодой другого и т. д. «Сначала клиенты, сотрудники и местные общины, а все остальное придет само»[10]. В этой краткой фразе заключена вся управленческая мудрость, основанная на долговременной бизнес-модели *SRM*.

Как *Honda* сочетает, уравновешивает и интегрирует интересы всех участников бизнеса

Компания *Honda* всегда стремится к тому, чтобы максимально полно удовлетворить потребности всех групп участников. *Honda* создает высококачественную продукцию для своих клиентов, мотивирует и поощряет сотрудников, строит взаимовыгодные отношения с поставщиками и приносит значительный доход инвесторам. В то же время *Honda* активно поддерживает местные общины и всегда выполняет требования государственных и регулятивных органов. Как же ей это удается[11]?

Дело в том, что помимо простого поддержания баланса интересов *Honda* активно использует программы, направленные на совместную деятельность различных групп. К ним относятся компенсационные планы для высшего руководства, тактики мотивации сотрудников, программа вознаграждений *REACH*, инициатива «Лучший партнер», а также корпоративная структура в целом.

Чтобы совместить интересы сотрудников и акционеров компании, *Honda* использует многочисленные инициативы, связывающие зарплату персонала с эффективностью его работы. Это позволяет компании поощрять результативную деятельность без чрезмерных расходов на зарплату. Оклады высших руководителей *Honda* существенно ниже, чем у их коллег по отрасли. Тесно привязав вознаграждение руководства к общей продуктивности компании, *Honda* добилась большей прозрачности и честности в отношениях с инвесторами, а рядовые сотрудники *Honda* не чувствуют раздражения по поводу огромных и часто незаслуженных доходов высшего руководства. Если дела у компании идут успешно и клиенты

довольны, от этого выигрывают не только инвесторы, но и все сотрудники компании (через систему бонусов).

Honda постоянно вознаграждает своих сотрудников за хорошие идеи и поощряет их к поиску более эффективных методов работы. Программа вознаграждений *REACH* – это хороший пример финансового механизма, вырабатывающего идеи по непрерывному совершенствованию качества и эффективности работы. В рамках этой программы каждая успешная идея приносит сотруднику «премию *кайцен*». Кроме того, *Honda* выдает премии за обнаружение дефектов качества продукции и за выявление нарушений техники безопасности на заводах компании. Помимо денежных вознаграждений участники программы *REACH* могут получить в подарок автомобиль.

Поскольку производство *Honda* во многом зависит от поставщиков комплектующих изделий, компания ясно осознает, что поставщики – когда они воспринимаются в качестве партнеров – могут внести значительный вклад в общее дело. Тесное сотрудничество с поставщиками обеспечивает высокое качество продукции, позволяя в то же время контролировать уровень затрат. Оба этих фактора непосредственно влияют на потребительскую ценность конечной продукции. Только высокоэффективная цепочка поставок может обеспечить качественный и надежный автомобиль по доступной цене. Работая с цепочкой поставок, *Honda* сумела совместить два, казалось бы, несовместимых фактора: партнерские отношения с поставщиками и жесткие стандарты цены и качества. Исследование 2003 года, проведенное поставщиками автомобильных шин, выявило: «Компании *Honda* и *Toyota*, а также отчасти *Nissan*, признают, что могут оказывать ценовое давление, но в то же время остаются в замечательных деловых отношениях со своими поставщиками. Все зависит от того, как вы сумеете построить работу с людьми. Вы должны построить ее так, чтобы ваш партнер полностью раскрыл имеющийся у него потенциал»[12].

Важным компонентом стратегии *Honda* является ее программа «Лучший партнер». С поставщиками работают специальные команды, которые помогают им достичь высоких стандартов и снизить собственные затраты до требуемого уровня. Данная программа позволяет компании строить взаимовыгодные отношения с партнерами. В упомянутом выше

исследовании отмечается: «Если говорить о том, кто из конечных производителей предоставляет наилучшую возможность добиться приемлемой маржи прибыли, то на первом месте у поставщиков будут компании *Honda* и *Toyota*. Затем идут *Nissan*, *DaimlerChrysler*, *Ford* и *General Motors*»[13].

ФНЛ не приемлют традиционных альтернатив «или-или»

Традиционное бизнес-мышление основано на поиске компромиссов между взаимоисключающими вариантами «или-или», что вообще характерно для западного сознания, не привыкшего мыслить в терминах «и-и», то есть и то и другое одновременно. Подобный стиль мышления создает черно-белую картину реальности, где возможности выбора чрезвычайно ограниченны – выбирается один из двух противоположных вариантов. Но есть и другой стиль мышления, который умеет сочетать противоположности (например, высокую зарплату с высокой маржей прибыли) и отказывается от традиционных ограничений (не считает, например, что любая проблема имеет лишь один *наилучший способ* решения).

Для бизнес-мышления ФНЛ характерен отказ от черно-белых решений. В качестве примера можно рассмотреть компанию *JetBlue*. Она предлагает сравнительно низкие цены. Обычно низкая ценовая категория подразумевает низкое качество обслуживания. Тем не менее качество обслуживания пассажиров у *JetBlue* часто выше, чем у многих более дорогих конкурентов. Пассажиры располагаются в удобных кожаных креслах, и у каждого из них есть персональный монитор, принимающий тридцать два телевизионных канала. Компания предлагает богатый выбор различных закусок, а расстояние между рядами кресел позволяет пассажиру удобно вытянуть ноги.

В ценовом и товарном секторе своей индустрии ФНЛ обычно занимают позицию лучшей потребительской ценности. Они предлагают клиентам высококачественные товары и услуги по весьма приемлемым ценам. Продукция *Costco* отличается как высоким качеством, так и чрезвычайно низкими торговыми наценками. Уровень сервиса компании *Amazon* очень высок, цены весьма умеренны, а доставка товара часто осуществляется бесплатно. За те же деньги *Toyota* предлагает свои клиентам более качественный,

надежный и экономичный автомобиль, чем большинство конкурентов. Компания *Trader Joe's* торгует по сравнительно невысоким ценам, предлагая покупателям экзотические продукты со всего света.

Некоторые ФНЛ, такие как *Starbucks, Patagonia* или *The Container Store*, находятся в высшем ценовом секторе, но их уникальные товары и услуги заставляют клиентов возвращаться к ним снова и снова. Аналогичные товары можно найти и дешевле, но клиенты с удовольствием платят деньги за весь комплекс впечатлений, недоступный в другом месте.

Одна из альтернатив, которую не приемлют ФНЛ, есть выбор между высокой зарплатой сотрудников и низкой стоимостью товара. Здесь можно привести пример компаний *Costco, Wegmans* и *Trader Joe's*. Уровень зарплат у сотрудников этих компаний выше среднего, а уровень цен – ниже. Высокие зарплаты и пособия сотрудников не сказываются на ценах, которые платит потребитель. Объяснение простое – высокая квалификация и низкая текучесть кадров. Кроме того, сотрудники этих компаний стремятся к постоянному совершенствованию рабочих процессов, что ведет к повышению общей продуктивности. Наконец, удовлетворенность сотрудников влечет за собой повышенную лояльность клиентов. Завоевав сердце клиента, ФНЛ получают беспрепятственный доступ к его кошельку. Типичный пример корпоративной алхимии: высокие зарплаты и пособия приводят в итоге к снижению операционных расходов!

ФНЛ работают на длительную перспективу

Возможно, ничто так не бьет по карману инвесторов, как давление со стороны Уолл-стрит, вынуждающее менеджеров мыслить краткосрочно. Это может быть хорошо для дейтрейдеров и прочих краткосрочных инвесторов, но идет вразрез с интересами долгосрочных инвесторов и акционеров компаний. Когда защитники традиционного капитализма критикуют менеджеров за инвестиционные решения, направленные на долгосрочную перспективу, или за высокую зарплату сотрудников, они сами же подрывают оплот традиционного капитализма – принцип долгосрочных инвестиций.

К сожалению, многие руководители корпораций охотно поддаются подобному давлению, руководствуясь в основном соображениями личной выгоды, то есть перспективами быстрого обогащения. Как мы уже упоминали ранее, недавнее исследование

McKinsey выявило, что «руководители корпораций, не задумываясь, урежут расходы на исследовательскую деятельность, если под угрозой окажутся квартальные показатели, несмотря на то что в длительной перспективе компания может пострадать»[14]. В результате руководители получают несоразмерные вознаграждения, краткосрочные инвесторы – возможность спекулятивных доходов, а долгосрочные инвесторы оказываются в проигрыше.

Стоит заметить, что некоторые из описанных нами компаний находятся в частном владении, поэтому избавлены от давления со стороны Уолл-стрит. Тем не менее даже открытые ФНЛ оказывают достойное сопротивление краткосрочному давлению. Основатели компании *Google*, например, полагают, что «акционеры в долгосрочной перспективе только выиграют, если наша компания будет работать на пользу всем людям, а не гнаться за краткосрочными прибылями»[15]. Осуществляя первичное размещение акций на фондовом рынке, компания опубликовала «Открытое письмо основателей: руководство для акционеров». В этом письме основатели компании предупреждают акционеров о том, что компания не будет принимать решения на основе ежеквартальных показателей. «Наша цель – длительное процветание, а не финансовые показатели за каждый отчетный квартал»[16].

Costco проявляет заботу о своих клиентах тем, что сохраняет уровень торговой наценки в пределах 14%, выплачивая в то же время достойное вознаграждение сотрудникам. Это не может не вызывать волну критики. Вот что пишет один из аналитиков: «*Costco* продолжает оставаться компанией, которая заботится в первую очередь о членах клуба и сотрудниках. Акционеры находятся на последнем месте». Но вот что отвечает на это Джим Синегал, *CEO* компании: «Мы полагаем, что забота о клиентах и сотрудниках компании выгодна в долгосрочной перспективе, прежде всего, акционерам. Я сам являюсь акционером *Costco*, и меня заботит стоимость ее акций. Но мы не собираемся делать что-либо в угоду квартальным показателям, если это будет нарушать наши основополагающие принципы»[17].

Мы хотим завершить данный раздел следующей мыслью: Уолл-стрит по своей природе не может защищать интересы долгосрочных инвесторов, поскольку люди, работающие на Уолл-стрит, привыкли делать деньги на краткосрочных торговых операциях, но никак не на создании долгосрочных ценностей. Кроме того, чем больше торговых операций осуществляется, тем больше зарабатывают люди, работающие на фондовых рынках. И Уолл-стрит приходит в полное недоумение, видя, что долгосрочные стратегии ФНЛ оборачиваются невиданным коэффициентом P/E (цена/при-

быль). Но рано или поздно рынок поймет, что долгосрочные перспективы ФНЛ являются наиболее привлекательным вариантом инвестиций.

ФНЛ предпочитают органический рост

Многие ФНЛ могли бы расти гораздо быстрее, чем это происходит в действительности. Возьмите, например, компанию *Wegmans*. Каждый год компания получает тысячи писем с просьбами открыть новый магазин в том или ином районе. Тем не менее компания открывает не более двух-трех магазинов в год. Подобная тактика приводит к тому, что открытие каждого нового магазина становится долгожданным событием. Низкие темпы экспансии объясняются стремлением компании все сделать на высшем уровне: как следует подготовить персонал и придать ему в помощь самых лучших и самых талантливых сотрудников из других подразделений. Понятно, что «самых лучших и самых талантливых» не так уж много, поэтому компания не может открывать новые магазины слишком часто. В феврале 2004 года *Wegmans* открыла магазин рядом с международным аэропортом Даллеса, Вашингтон. В первый же день магазин посетили 15 500 человек – больше, чем средний супермаркет за неделю. Все менеджеры нового магазина прибыли из других подразделений *Wegmans*. К ним присоединились десятки других сотрудников из различных магазинов *Wegmans*, с тем чтобы помочь на первых порах новому персоналу. Только на обучение сотрудников этого магазина компания потратила около пяти миллионов долларов. Магазин мог бы открыться на несколько месяцев раньше (непосредственно в сезон отпусков), но *Wegmans* не спешила это делать до тех пор, пока подготовка не была завершена полностью (еще один пример терпения и дальновидности ФНЛ)[18].

Модель роста компании *JetBlue* направлена в основном на увеличение частоты рейсов по существующим маршрутам. *JetBlue* отказалась от более затратного пути освоения новых маршрутов[19]. Компания *Jordan's Furniture* остается региональным розничным торговцем Новой Англии, хотя давно могла бы распространить свою успешную формулу на другие регионы.

ФНЛ вносят в работу элемент игры

Маркетологи любят ассоциировать бренды с оригинальными персонажами. Например, Джестер (шутник) персонифицирует компанию *Pepsi*, а Ребел (бунтарь) – компанию *Harley-Davidson*. Ли Линч, совладелец рекламного агентства *Carmichael & Lynch*, однажды шутливо заметил: «В каждом из нас есть частичка *Harley-Davidson*». Действительно, все мы любим иногда нарушать правила, поэтому частичка *Harley-Davidson* есть в любом руководителе ФНЛ. Именно ФНЛ чаще всего нарушают правила с подачи своих руководителей. Это часть общей игры.

Под влиянием ауры, окружающей Ребела, сотрудники *Harley-Davidson* с удовольствием производят свои мотоциклы, а клиенты с удовольствием на них катаются. Поразительно, но средний возраст покупателей *Harley-Davidson* – 47 лет! Для людей среднего возраста характерно стремление совмещать работу с игрой и время от времени позволять себе «легальные» нарушения правил и традиций. Поскольку количество людей среднего возраста растет, нет ничего удивительного в том, что бренд *Harley-Davidson* превратился в символ свободы и дальних дорог. Каждый байкер стремится в чем-то быть похожим на Ребела.

Грубиян, любитель бурбона и заядлый курильщик Герб Келлегер, основатель *Southwest Airlines*, выбрал Джестера в качестве прообраза своей авиакомпании. Но его Джестер – любящий и заботливый персонаж, соответствующий фондовому символу компании – *LUV*. Выходки Келлегера (например, он любит спрятаться в верхнем багажном отсеке салона, а во время полета выбраться оттуда, представ перед пассажирами в очередном экзотическом образе) уже стали легендарными. Он вносит долю легкомыслия в серьезную деятельность авиакомпании, но это легкомыслие имеет под собой неожиданную психологическую основу. Дело в том, что полет – это мощный источник стресса для многих пассажиров, а юмор Келлегера работает как противоядие.

Сотрудники *Southwest Airlines* тоже стремятся подражать своему руководителю, пытаясь расслабить напряженных и озабоченных пассажиров. Серьезная работа тесно переплетается с веселой игрой. Представьте себе объявление пилота: «Дамы и господа, мы набрали крейсерскую высоту, и теперь вы можете отстегнуть привязные ремни. Я тоже отстегиваю ремень, включаю автопилот и присоединяюсь к вам в салоне самолета. Надеюсь, мы весело проведем оставшееся время!». Или вообразите облегченный вздох пас-

сажиров, когда после касания земли из кабины пилота доносится: «Тпру, родимая, приехали!». А как вам такое объявление:

«Пожалуйста, сделайте вид, что вы внимательно слушаете наш рассказ о системах безопасности «Боинга 737». Вы не поверите, но в кармашке сиденья перед вами лежит инструкция. Ее никто и никогда не читает, поэтому я даже не прошу вас это сделать. Я все расскажу сам. Итак, пристегните ремни, поднимите ваши столики вверх и приведите кресла в вертикальное положение, так чтобы вам было максимально неудобно сидеть. Предупреждаю: у нас в самолете не курят, не плачут и не жалуются. Если кому-то станет совсем невмоготу, он может выйти покурить на крыло. Только держитесь крепче, иначе вас сдует. Помните фильм «Унесенные ветром»? Разгерметизация салона сегодня не предусмотрена, потому что нас от этого тошнит. Но если такое случится, к вам на колени упадет кислородная маска. Когда вы закончите кричать, просто наденьте маску, и вам сразу станет легче. Пожалуйста, в первую очередь наденьте маску сами и только потом помогите надеть ее ребенку... или мужу, если он будет вести себя, как ребенок. Итак, мы готовы. А теперь дружно прижмите носы к иллюминаторам, чтобы все банкроты-конкуренты видели, что у нас полный самолет! Спасибо, что вы сегодня с нами! Помните, что никто не любит вас и ваши деньги так, как авиакомпания Southwest Airlines!» [20]

А вот еще несколько классических объявлений *Southwest Airlines*:

- «Температура воздуха в аэропорту прибытия 50 градусов по Фаренгейту. Рваная облачность, но к нашему прилету ее попытаются заштопать».

- «Подушки ваших сидений можно использовать в качестве поплавков. Если мы совершим вынужденную посадку на воду, ложитесь на подушку и гребите к берегу. Подушку можете взять себе на память».

- «Покидая самолет, не забывайте свои вещи. Все, что вы оставите в салоне, мы честно поделим между собой. Но все же постарайтесь не забывать жен и детей».

- (После жесткой посадки в аэропорту Солт Лейк Сити): «Нас слегка тряхнуло, и я знаю, что вы подумали. Так вот, спешу сообщить. Это была не вина компании, это была не вина пилота... Это был асфальт!» [21]

Еще одним классическим архетипом бренда является Кэргивер (ухаживающий за больными). Данный архетип соответствует персоналиям многих ФНЛ, особенно с точки зрения сотрудников. Например, компания *Google* проявляет свою заботливую натуру, разрешая сотрудникам устраивать обеденный перерыв в любое время. Совместные трапезы сближают людей, создавая непринужденную рабочую атмосферу. Даже девиз компании – «Не сотвори зла» – вызывает в памяти первую врачебную заповедь из клятвы Гиппократа: «Не навреди».

Компания *IDEO*, работающая в области промышленного дизайна, тесно переплетает работу с игрой. Основатель компании Дэвид Келли и его брат Том создали культуру, при которой сотрудники компании иногда даже не ощущают, что находятся на работе. Для них вполне естественно после обеда отправиться всей командой в кино или на футбольный матч. Они постоянно подшучивают друг над другом[22]. Посетители иногда бывают поражены, увидев людей, играющих посреди рабочего дня в миниатюрный гольф или в мяч прямо в коридоре. И это в компании, которую *Wall Street Journal*, *Fortune*, *Business Week* и прочие издания признают лидером мирового промышленного дизайна[23]! Дэвид Келли действительно верит в свои слова, когда говорит: «Игра разжигает дух инноваций»[24].

ФНЛ отвергают традиционные модели маркетинга

Расходы на маркетинг составляют значительную и постоянно растущую долю общих расходов компаний. Конкуренция обостряется, потребительские ожидания растут, а технологии уже не являются источником дифференцированного преимущества, поэтому основным оружием конкурентной борьбы становится маркетинг. В одном недавнем исследовании утверждается, что с 1978 по 1996 год торговые, общие и административные расходы компаний увеличились более чем на 30%. Расходы на рекламу за тот же период возросли на 50%[25]. Компании тратят больше времени, усилий и денежных средств на привлечение и удержание клиентов, чем когда бы то ни было. Сегодня во многих индустриях маркетинг поглощает более 50% корпоративных ресурсов по сравнению с 25%

в 1950 году. Полагая, что мощный бренд сегодня важен как никогда, многие компании тратят огромные средства на рекламу своих брендов. В расчете на одну американскую семью из четырех человек компании тратят примерно 10 тысяч долларов в год, и это только на рекламу и мероприятия по стимулированию продаж[26].

Одним из главных преимуществ ФНЛ является существенное снижение маркетинговых расходов. ФНЛ поддерживаются за счет прямого потребительского опыта и устной рекламы. Восхищенные клиенты, сотрудники и поставщики делятся впечатлениями с другими людьми, а реклама сводится лишь к распространению информации о компании. Посмотрите на *Google* – один их мощнейших брендов в мире стал таковым без всякой рекламы. Международный бренд *Starbucks* – практически без рекламы. А часто ли вы встречали рекламу *Costco* или *Harley Harley-Davidson*? ФНЛ обычно не устраивают распродаж и прочих мероприятий, направленных на стимулирование сбыта. На этом экономятся значительные средства, а клиентам не приходится выгадывать момент в ожидании очередной распродажи. Подобной моделью маркетинга пользуется, например, компания *Jordan's Furniture*. В среднем компания, занятая розничной продажей мебели, тратит на маркетинг около 7% валового дохода. У *Jordan's Furniture* эта цифра составляет лишь 2%. Тем не менее *Jordan's Furniture* является лидером своей индустрии, получая с каждого квадратного фута торговой площади 1 тысячу долларов ежегодного дохода. У среднего мебельного магазина эта цифра колеблется между 150 и 200 долларами[27].

***

Опыт ФНЛ дает множество полезных уроков всему миру бизнеса. В данной главе мы разобрали семь таких уроков, представляющих, по нашему мнению, наиболее характерные особенности ФНЛ. Мы считаем, что ФНЛ представляют собой архитектурный образец для нового поколения бизнес-моделей, которых должны придерживаться все компании, желающие выжить и процветать в эпоху трансцендентности. Бизнес-модели, основанные на менеджменте взаимоотношений с участниками бизнеса (*SRM*), останутся единственным средством выживания в эту новую эпоху. Вы может назвать это новым применением социального дарвинизма в мире бизнеса.

Как и защитники традиционного капитализма, мы тоже убеждены в том, что законы социального дарвинизма применимы в контексте бизнеса. Но мы не верим, что главная задача бизнеса – пе-

регрызть глотку конкуренту, а выигрывает в этой борьбе тот, кто имеет самые острые зубы и длинные когти. В мире бизнеса, как и в мире дикой природы, выигрывает тот, кто сумеет лучше всего адаптироваться к изменившимся условиям, причем в длительной перспективе. Ничто так не изменило бизнес-среду и не заставило компании мгновенно реагировать на эти изменения, как Интернет. Этот огромный информационный ресурс привел к падению безоговорочной власти корпораций. Они уже не могут манипулировать клиентами, сотрудниками и прочими участниками бизнеса, контролируя информационный поток. У компаний сегодня есть только два пути: либо подчиниться требованиям большей прозрачности и перейти к сотрудничеству со всеми заинтересованными группами, либо погибнуть, как когда-то динозавры. Лидеры ФНЛ ощущают это своей кожей. Они знают, что наиболее эффективный способ действий в современном мире бизнеса – это стремление к тому, чтобы каждый участник бизнеса делал свой вклад в общую копилку корпоративных ценностей. Только так можно создавать максимальную ценность на благо всех заинтересованных сторон.

Примечания

[1] Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, Volume 74, Issue 4, July-August 1996, p. 69.

[2] Там же.

[3] Из интервью Джима Дэвиса Дэвиду Вольфу, 2003 год.

[4] http://sustainability.ups.com/overview/letter.

[5] James Wynbrandt, *Flying High, How JetBlue Founder and CEO David Neeleman Beats the Competition*, New Jersey, John Wiley and Sons, 2004.

[6] www.jetblue.com, "Investor Relations," извлечено 16 апреля 2005 года из http://media.corporate_ir.net/media_files/NSD/jblue/annualreports/0310kb.pdf.

[7] www.jetblue.com, "Investor Relations," http://media.corporate_ir.net/media_files/NSD/jblue/annualreports/0310kb.pdf.

[8] www.jetblue.com, "Investor Relations," http://media.corporate_ir.net/media_files/NSD/jblue/annualreports/0310kb.pdf.

[9] www.business-wisdom.com/articles/pdfs/BusinessDemonstrate.pdf.

[10] www.business-wisdom.com/articles/pdfs/BusinessDemonstrate.pdf.

[11] Данный раздел основан на работе Джоан Гирдельстоун, Мемет Агиз и Самир Мундра, студентов MBA колледжа Бентли.

[12] www.progressivedistributor.com/mro/archives/exclusives/SupplyChainDifferenceMaker.htm.

[13] www.progressivedistributor.com/mro/archives/exclusives/SupplyChainDifferenceMaker.htm.

[14] Richard Dobbs, Keith Leslie, Lenny T. Mendonca, "Building the Healthy Corporation," *The McKinsey Quarterly*, 2005, Number 3.

[15] M. Lewis, "The Irresponsible Investor," *New York Times Magazine*, June 6, 2004.

[16] SEC 8/13/04, File 333-114984, Accession Number 1193125-4-139655, p. 32.

[17] Ann Harrington, John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears," *Fortune*, Volume 148, Issue 11, November 24, 2003, pp. 158-164.

[18] Matthew Boyle, Ellen Florian Kratz, "The Wegmans Way," *Fortune*, January 24, 2005, p. 62.

[19] Infotrac – Business & Company Resource Center, http://galenet.galegroup.com.ezp.bentley.edu/resvlet/BCRC?rsic=PK&rep=CO&vrsn=141&locID=bentley_main&srchtp=cmp&cc=1&c=1&mode=c&ste=74&tbst=tsCM&tab=4&ccmp=JetBlue+Airways+Corp.&tcp=etBlue&n=25&docNum=12501306838&bConts=4927, February 12, 2005.

[20] www.37signals.com/svn/archives2/simplicity_is_profitable.php.

[21] www.forwardedfunnies.com/funny_flight_attendant_anouncements_004257.html.

[22] Tom Kelly, Jonathan Littmann, "The Art of Innovation, New York: Doubleday, 2001, p. 95.

[23] Tom Kelly, Jonathan Littmann, "The Art of Innovation, New York: Doubleday, 2001, p. 4.

[24] "Seriously Silly" (интервью с Дэвидом Келли, *CEO* и основателем *IDEO*), *Business Week*, September 13, 1999, p. 14.

[25] Jagdish N. Shet, Rajendra S. Sisodia, Arun Sharma, "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, No. 1, Winter 2000, pp. 55-56.

[26] Jagdish N. Shet, Rajendra S. Sisodia, *Does Marketing Need Reform?*, Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2006.

[27] Arthur Lubow, "Wowing Warren," *Inc. Magazine*, March 2000.

11

Путешествие на другую сторону

Мы приближаемся к концу нашего путешествия через благодатные поля, засеянные ФНЛ. В процессе создания этой книги мы все больше убеждались в том, что затронутая нами тема еще не получила должного освещения в литературе. Это вовсе не означает, что ФНЛ демонстрируют нам радикально новую, *авангардную* бизнес-модель. На протяжении многих десятилетий существовало большое количество компаний, несущих любовь всем участникам бизнеса. Одна из таких широко известных компаний начала свою деятельность еще в 1912 году в дебрях штата Мэн. Там жил человек по имени Леон Леонвуд Бин, он был заядлым охотником. Ему постоянно приходилось передвигаться по глубокому снегу или по грязи, и не было обуви, которая могла бы выдержать столь жесткие условия эксплуатации. В конце концов, ему это надоело, и он решил выпускать такую обувь сам. С первых дней своего существования компания *LL Bean* начала использовать бизнес-модель *SRM* (менеджмент взаимоотношений со всеми участниками бизнеса). Использование данной модели и есть главная особенность, отличающая ФНЛ от всех прочих компаний. У компании были тяжелые времена, но вот уже почти столетие *LL Bean* руководствуется принципами, заложенными ее основателем. Тем не менее *LL Bean* не была первой компанией из тех, которые мы называем ФНЛ.

За несколько лет до этого, в 1907 году, двое молодых людей Джеймс Кейси и его друг Клод Райан – основали в Сан-Франциско компанию *American Messenger Company*. *AMC* (сегодня компания *UPS*) с первых дней своего существования была фирмой, несущей любовь. Кейси и Райан верили, что особая забота о клиентах и сотрудниках компании (в сочетании с высокой требовательностью к последним) плюс грамотный менеджмент обязательно принесут успех – компания будет высокоприбыльной. Они интуитивно чувствовали: если во главу угла будет поставлено отношение к человеку, о прибылях можно не беспокоиться – они придут сами.

Поэтому мы не считаем нашу книгу изложением авторской теории современного менеджмента. Это скорее изложение здравых идей отдельных предпринимателей, которые еще в прошлом веке поняли: хороший бизнесмен вовсе не обязательно должен быть плохим человеком. Вы можете это признавать или не признавать, но мы имеем дело с социальной трансформацией капитализма в эпоху трансцендентности. И вы либо станете частью нового порядка, либо окажетесь за бортом нового мира. Мы хотим еще раз вспомнить слова Валентина, персонажа из пьесы Тома Стоппарда «Аркадия». Изумленный масштабом происходящих перемен, он восклицает: «Это наилучший момент, чтобы обеспечить себе дальнейшее выживание – момент, когда рушится все, что ты считал истиной».

Одна из таких рухнувших истин – это положение о том, что бизнес не имеет ничего общего с социальной ответственностью. Сегодня мы понимаем, что компания действительно может работать эффективнее, если ее руководство озабочено благосостоянием всего общества. Но социальная благотворительность людей бизнеса не есть нечто новое. Самые драматические примеры подобной благотворительности – это различные фонды и гранты на значительные суммы от престарелых богачей, всю жизнь считавшихся акулами бизнеса. Среди них можно упомянуть таких одиозных личностей, как Джон Д. Рокфеллер, Дж. П. Морган, Корнелиус и Вильям Вандербилты, Эндрю Карнеги и Джей Гульд. На склоне лет эти капиталисты-хищники претерпели удивительную метаморфозу подобно тому, как вредоносная гусеница превращается в бабочку. Этот мир они покинули в ранге общественных благодетелей, успокоив свою совесть и оплатив таким образом «пропуск в рай».

Компании, начинавшие как ФНЛ, были основаны людьми, желающими выразить личное чувство социальной ответственности. Это, например, компании *Patagonia, Costco, Starbucks* или *Whole Foods*. Но среди ФНЛ есть и другие компании, начинавшие впол-

не традиционно, то есть эксплуатируя всех и вся. К таким компаниям относится, например, *Toyota*. Как известно, были времена, когда компания штрафовала рабочих сборочного конвейера, отлучившихся на несколько минут.

Производитель обуви *Timberland* – это еще одна компания, изменившая свой путь в результате «прозрения» высшего руководства и превратившаяся в ФНЛ после десятилетий работы «на себя». В 1989 году у Джеффри Шварца, генерального директора третьего поколения (внука основателя фирмы) состоялся разговор с одним из воспитанников детского исправительного учреждения. Во время беседы с подростками этот воспитанник спросил Шварца, чем тот занимается, на что Шварц ответил: «Я отвечаю за глобальную реализацию стратегии». Затем Шварц, в свою очередь, спросил подростка, чем тот занимается. Ответ звучал так: «Я работаю над тем, чтобы стать лучше»[1].

Позже Шварц говорил, что был совершенно сражен этим ответом. С этого дня жизнь Джеффри полностью переменилась. В свой офис он вернулся уже другим человеком. Он больше не был жестким и властным руководителем, чьей главной задачей было превратить *Timberland* в крупнейшую и лучшую в мире компанию. Джеффри отнюдь не потерял своих лидерских качеств, но цель его в корне изменилась: теперь он видел свою главную задачу в том, чтобы сделать наш мир лучше. Именно так он определяет сегодня миссию своей компании.

Конечно, многие начнут обвинять Джеффри Шварца в том, что эту прекрасную миссию он осуществляет за счет акционеров компании, но дело обстоит с точностью до наоборот: за последние десять лет акционерная стоимость компании выросла на 800%! Всем защитникам капиталистических догм мы советуем обратить внимание на книгу Дона Тэпскота и Дэвида Тикола *The Naked Corporation*. Вот небольшая цитата из этой книги: «Потребитель, ориентированный на высшие ценности, поднимается над соображениями личной выгоды. Он вникает во всю цепочку поставок компании и оценивает ее с экологической и гуманистической точки зрения. Затем он требует перемен»[2]. В эпоху трансцендентности корпоративная социальная сознательность может быть огромным плюсом, и она становится уже не благим пожеланием, а насущным требованием. После того как *Timberland* повернулась лицом ко всем участникам бизнеса, ее эффективность просто поражает воображение.

Капиталистические фундаменталисты, сосредоточенные исключительно на дивидендах, должны понять, что идея построе-

ния и защиты благосостояния акционеров уже не может служить единственным логическим основанием бизнеса. Да, акционеры по-прежнему остаются одним из важнейших факторов бизнеса, но это уже не единственный фактор, принимаемый во внимание руководством компаний. Это лишь один из многих факторов, и все эти факторы необходимо учитывать, если компания желает достичь высшего уровня успеха.

Как мы видим, в ближайшем будущем победителями станут компании, обладающие повышенным чувством социальной цели и не ставящие интересы одних участников выше интересов других. Из всех высказанных нами идей главной остается одна: при условии грамотного менеджмента концентрация на интересах *всех* участников бизнеса дает компании несомненное конкурентное преимущество перед теми, кто концентрируется в первую очередь на интересах и прибылях акционеров. В этом заключается *основное культурное* различие между ФНЛ и прочими компаниями. И как мы уже доказали на многочисленных примерах, акционеры в итоге оказываются только в выигрыше. Но если это действительно победная бизнес-стратегия, почему же полки магазинов не заполнены книгами на эту тему?

Ответ на этот вопрос дает Оливер Уэнделл Холмс в своем знаменитом утверждении: «Я не дам и ломаного гроша за простоту на этой стороне сложности, но я отдам жизнь за простоту на другой стороне сложности». В своей книге *The Executive's Compass: Business and the Good Society* Джеймс О'Тул развивает эту мысль:

> *«Чтобы найти ответы на сложные вопросы, руководители компаний должны отказаться от поиска немедленных практических решений. Как это ни парадоксально, они должны прежде всего понять базовые идеи и ценности, формирующие мир, в котором они работают. Менеджеры, требующие конкретных инструкций на все случаи жизни, находятся по определению на ближайшей стороне сложности»*[3].

Книг, подобных этой, раньше не было по той причине, что большинство исследователей и практиков бизнеса обитало на ближайшей стороне сложности – там, где все аргументы «за» и «против» бизнес-модели *SRM* обсуждались в рациональных количественных терминах. За рамками обсуждения оставалась качественная, эмоциональная сторона *SRM*, которая и дала название нашей книге. Что может быть более сложным в человеке, чем эмоциональная

сторона его жизни? Но вместо того чтобы глубже понять эту сторону в контексте бизнеса, теоретики и практики бизнеса предпочли к ней вообще не прикасаться, оставаясь на чисто рациональной, то есть ближайшей стороне сложности.

Чтобы понять важную роль эмоциональной стороны жизни в контексте бизнеса, попробуйте поговорить с клиентами ФНЛ о впечатлениях, получаемых ими в процессе общения с компанией и ее сотрудниками. Они расскажут вам о чисто субъективных ощущениях, возникающих у них в процессе покупки. Поговорите с сотрудниками ФНЛ – мы ведь часто разговариваем с продавцами магазинов. Никто из них не скажет, что работает здесь исключительно за деньги. Объясняя, почему им нравится работать в компании, они обычно отвечают: «Потому что мы – одна семья», «Меня здесь уважают», «Я получаю удовольствие от своей работы», «Я чувствую важность своей работы» и т. д. Поговорите с любым участником бизнеса ФНЛ, и вы услышите слова *«доверие», «ответственность», «надежность», «щедрость», «благородство»*. Короче говоря, правое эмоциональное полушарие мозга управляет взаимоотношениями в бизнесе так же, как и в личной жизни.

Конечно, мы должны учесть и мнение инвесторов – особенно дейтрейдеров и прочих краткосрочных инвесторов, которые рассматривают свою связь с компанией как чисто финансовую транзакцию. Они очень удивятся, если сказать им, что свои инвестиции они осуществляют на эмоциональной основе. Тем не менее эмоциональная сторона финансового инвестирования играет гораздо более существенную роль, чем это принято считать. Вспомните, чем объясняют фондовые аналитики резкие взлеты и падения фондовых рынков? Исключительно эмоциональными факторами! Что сказал Алан Гринспен о «мыльном пузыре» интернет-компаний непосредственно перед тем, как это «пузырь» лопнул? Он назвал это фактором «иррационального изобилия». Где находится этот фактор? В головах инвесторов, причем в области правого полушария. С точки зрения простоты на ближайшей стороне сложности удовлетворение потребностей всех участников бизнеса можно осуществить только за счет акционеров компании. *Все* не могут быть победителями – по крайней мере, с точки зрения псевдорационализма, который есть не что иное, как узкий и упрощенный взгляд на мир в целом и на бизнес в частности.

Люди, мышление которых сосредоточено на простых перспективах ближайшей стороны сложности, могут заявить, что все, сказанное нами, не более чем слова. Или, что еще хуже, это всего лишь теория. Но теория гравитации Эйнштейна – тоже всего лишь теория, но это не помешало ей в корне изменить мировоз-

зрение современного человека. И мы хотим еще раз подчеркнуть: бизнес-модель, основанная на интересах всех участников бизнеса, способна значительно усовершенствовать капиталистическую систему, а вместе с ней и наше общество.

Проблема нашего времени: как преодолеть мышление, в основе которого лежит понятие игры с нулевой суммой

В эпоху трансцендентности почти не осталось абсолютов. Это значит, что появилось изобилие вариантов и возможностей. Абсолюты, или абсолютные истины, ограничивающие наш выбор, в избытке присутствуют на ближайшей стороне сложности. Они возникают из неизменного человеческого желания найти простые ответы на сложные вопросы, найти, образно говоря, серебряную пулю, способную поразить любую нечисть. Когда вы в следующий раз зайдете в книжный магазин, подойдите к полке с бизнес-литературой. Обратите внимание на книги, посвященные маркетингу и продажам. Одни лишь заглавия этих книг говорят о том, что их авторы не смогли пойти дальше ближайшей стороны сложности. Они обещают, что для достижения успеха необходимо всего лишь выполнить несколько последовательных действий. Издатели и авторы давно поняли, что заголовки типа «десять шагов к...» или «Восемь минут до...» способствуют увеличению продаж. Один из редакторов крупного издательства уверял нас, что солидные интеллектуальные издания не пользуются популярностью среди маркетологов. Им нужна серебряная пуля, способная быстро и просто решить все проблемы, но не нужна теория (сложность, другими словами).

Стремление к успокоительной, но обманчивой простоте, имеющейся в избытке на ближайшей стороне сложности, тормозит инновационный и творческий подход к решению проблем. «Ближнее» мышление опускает экран перед бесчисленными возможностями. В основе подобного мышления лежит понятие игры с нулевой суммой, когда выигрыш одного автоматически оборачивается проигрышем другого. Подобные модели предполагают, что выигрыш любого из участников бизнеса ведет к проигрышу акционеров. Как говорится, чтобы заплатить Петру, необходимо ограбить Павла. Но если преодолеть данный стереотип, возможности возрастают на порядок.

Приверженцы нулевой игры объявляют себя приверженцами социального дарвинизма. Но эти консерваторы от капитализма неправильно понимают саму суть дарвиновского учения. Дарвин утверждал, что «выживают наиболее приспособленные». Победитель – это не тот, кто удачно съел всех остальных. И в человеческом обществе наиболее приспособленный – это не всегда тот, кто сумел подавить и подчинить себе всех остальных. В длительной перспективе приспособляемость равнозначна умению сотрудничать со всеми. Но в мире бизнеса дух соперничества часто столь силен, что даже участники бизнеса воспринимают друг друга как противников, которых необходимо преодолеть. Поставщик не превращается в партнера, а становится объектом эксплуатации. Сотрудники, особенно члены профсоюза, воспринимаются как раздражающий источник затрат. При любой возможности их без сожаления сокращают. Местные общины и правительственные органы – это бессовестные захребетники. Клиенты – объекты охоты. Их нужно покорять и соблазнять, а затем манипулировать ими и контролировать их поведение. С точки зрения примитивного социального дарвинизма бизнес – это типичные бои без правил. Но давайте посмотрим, во что обошелся подобный взгляд одной известной компании.

В начале 1990-х взгляд на бизнес как на игру с нулевой суммой очень испортил отношения *General Motors* с поставщиками. Компания оказывала сильнейшее давление на поставщиков, требуя снижения цен, чем ставила их на грань выживания. Хосе Игнасио Лопес де Арриортуа, руководивший отделом снабжения в течение десяти месяцев (1992–1993 годы), был объявлен спасителем компании, поскольку сумел снизить закупочные расходы на 4 миллиарда долларов – на 2 миллиарда в 1992-м и на 2 миллиарда в 1993 году. Для *General Motors*, переживавшей тяжелые времена, подобная экономия показалась просто даром небесным. Но как Лопес добился этого? Он пересмотрел контракты с поставщиками в одностороннем порядке, заставив их пойти на снижение цен. Поставщики оказались в безвыходной ситуации, но это не могло продолжаться бесконечно. В итоге взаимоотношения с поставщиками были испорчены безвозвратно, а конкурентоспособность *General Motors* резко упала. Многие поставщики огласили список требований, предъявленных *General Motors*. Для того чтобы выполнить эти требования, поставщики вынуждены были жертвовать качеством. Лучшие из них (те, у кого был выбор) вообще прекратили сотрудничество с *General Motors* сразу же по истечении срока контрактов[4].

Тем не менее Лопес считался героем, и это мнение разделяла компания *Volkswagen*, предложившая ему второй пост в компании – директора по производству и закупкам,– после того как Лопес покинул *General Motors*. Отчаявшись удержать Лопеса, президент *General Motors* Джон Ф. Смит также предложил ему второй пост в компании – директора по операционной деятельности в Северной Америке. Но Лопес предпочел уйти и скоро стал предметом судебных разбирательств между *Volkswagen* и *General Motors*. Один из источников в *General Motors* говорил: «Лопес работал под лозунгом «Сделка – это не сделка». Он мог нарушить любой договор в одностороннем порядке, и Джек Смит (*CEO* компании) это приветствовал. Парадокс»[5]. *General Motors* ставила перед собой цель – отобрать некую ценность у поставщика и передать ее клиенту в виде снижения стоимости автомобиля, получив для себя более высокую маржу. Что же получилось в итоге? Мышление Джека Смита, основанное на принципе нулевой игры, привело к тому, что за восемь лет его правления рыночная доля *General Motors* упала с 35 до 28%.

Возможно, самый печальный пример заблуждения, основанного на принципе нулевой игры, – это уверенность в том, что высокие зарплаты и пособия сотрудников снижают конкурентоспособность компании и ударяют по карману акционеров. Например, компания *Wal-Mart* полностью разделяет это заблуждения и яростно противится повышению зарплат и больничных пособий. Но мы не хотим обвинять в этом лишь *Wal-Mart* и подобные ей компании. Корни этого заблуждения находятся на Уолл-стрит. С точки зрения Уолл-стрит общая ценность активов компании в любой момент времени остается абсолютно неизменной, поэтому главную роль играет перераспределение этой ценности, которое, конечно же, должно осуществляться в пользу акционеров. Вот почему компании *UPS*, *Costco* или *Whole Foods* часто обвиняются в том, что они слишком много дают своим клиентам и сотрудникам, ущемляя этим интересы акционеров.

Тем не менее принцип нулевой игры становится все более ненадежным. Чтобы система создания ценности процветала, каждый участник этой системы должен получать отдачу, превосходящую его вклад. Если отдачи не происходит, участник рано или поздно выпадает из системы.

ФНЛ используют другой принцип – это игра с положительной суммой. Подобный подход служит спусковым механизмом творческого процесса, при котором суммируются энергия и ресурсы всех участников бизнеса. Вот почему ФНЛ способны генерировать долговременную ценность для всех участников бизнеса, а не только приносить кратковременную прибыль своим акционерам.

Способность отказаться от жестокой конкуренции в пользу взаимного сотрудничества – признак зрелого человеческого общества. Роберт Райт в своей книге *Non-Zero* рассказывает о том, какие преимущества дал человечеству подобный отказ, когда варварство сменилось цивилизованным сотрудничеством. По мнению Райта, ранние человеческие сообщества отличались высоким взаимным недоверием, что приводило к бесконечным войнам и кровопролитиям. Но любой победитель получал лишь кратковременное преимущество, с тем чтобы со временем быть съеденным более сильным противником. Со временем человеческие сообщества осознали преимущества сотрудничества. Вот что пишет Райт о принципах племени шошонов, населявших когда-то земли на территории современных штатов Айдахо, Вайоминг, Калифорния, Невада и Юта: «Вы делитесь пищей с тем, чья тарелка сегодня пуста. Затем, когда вам нечего есть, он делится с вами. Вы оба выигрываете, поскольку пища имеет большое значение только тогда, когда вы голодны»[6].

Наш мир все больше склоняется к мышлению игры с положительной суммой. Пример такой игры – это новые технологии, особенно в области информации. Они наводят на ум слова Томаса Джефферсона: «Знания подобны свече. Когда я зажигаю вашу свечу от своей, моя свеча не уменьшается».

В мире бизнеса дальновидные компании уже начали использовать преимущества сотрудничества со всеми заинтересованными сторонами, иногда даже с прямыми конкурентами. Например, конкуренты в области информационных технологий совместно разрабатывают стандарты и сотрудничают в борьбе со спамом. Даже ярые конкуренты признают, что могут быть партерами в некоторых областях. Например, компания *Samsung* начала поставлять микросхемы памяти и жидкокристаллические панели своим конкурентам – компаниям *Apple* и *Sony*.

Компании обнаружили: чем больше они отдают участникам бизнеса, тем больше получают взамен. Идея ФНЛ о создании ценности для всех участников бизнеса замечательна еще и тем, что это не требует от компании дополнительных затрат. ФНЛ заботятся не о том, как поделить пирог, а о том, как испечь пирог побольше, так чтобы хватило на всех.

Все это может показаться утопией, идиллией и даже марксизмом, как считает, например, Т. Дж. Роджерс, генеральный директор компании *Cypress Semiconductors*. Но мы вовсе не фантазируем и не выдвигаем радикальных экономических и социальных теорий. ФНЛ лучше других обращаются со своими сотрудниками и

поставщиками, предлагают исключительную ценность своим клиентам и финансируют местные общины. При всем при этом их инвесторы получают значительную прибыль.

Вот что пишут Дон Тэпскот и Дэвид Тикол в своей книге *The Naked Corporation*: «Хорошие фирмы, оптимизирующие потребности всех участников бизнеса, будут хорошими и для инвесторов»[7]. Лучший пример практического воплощения этой идеи – компания *Whole Foods* со своей Декларацией взаимозависимости, которую вы можете найти на веб-сайте компании. В 1997 году 60 сотрудников *Whole Foods* приняли эту декларацию. Сегодня она вывешена в каждом магазине *Whole Foods* и служит объединению всех участников бизнеса, подчеркивая важность каждого из них. Вот что говорится на веб-сайте компании: «Наша цель – удовлетворенность всех участников бизнеса и достижение высоких стандартов деятельности. Главная задача руководства *Whole Foods Market* – это баланс интересов, желаний и потребностей всех участников нашего бизнеса. Мы понимаем динамичность этого процесса. Он требует участия и коммуникации всех заинтересованных сторон. Необходимо внимательно слушать друг друга, тщательно обдумывать свои действия и работать максимально честно. Любой конфликт должен разрешаться к взаимному удовлетворению сторон. Долговременный успех нашей компании зависит от создания жизнеспособного сообщества участников».

Вспомните главу 8, где мы рассказывали о дискуссии, развернувшейся на страницах журнала *Reason*. Тема дискуссии: акционеры против остальных участников бизнеса. Участники дискуссии: Джон Макки, генеральный директор компании *Whole Foods* – с одной стороны, экономист Мильтон Фридман, лауреат Нобелевской премии, и Т. Дж. Роджерс, глава компании *Cypress Semiconductors*, – с другой. Яростный сторонник свободы мысли Джон Макки руководит компанией *Whole Foods* вот уже 27 лет. Начав с капитала в 45 тысяч долларов, он создал бизнес, в котором сегодня работают 36 тысяч человек. Ежегодный доход превышает 5 миллиардов долларов, капитализация – 8 миллиардов долларов. Среди всех розничных торговцев из списка *Fortune 500* компания *Whole Foods* получает наибольшую прибыль в процентах от продаж, наибольшую прибыль на инвестированный капитал и наибольший доход на единицу торговой площади. У компании самая высокая скорость роста, причем роста устойчивого. Компания удваивается каждые 42 месяца. Итак, кто же обвинит Джона Макки? Такой человек существует – это Т. Дж. Роджерс, генеральный директор компании *Cypress Semiconductors*.

На страницах журнала *Reason* Т. Дж. Роджерс с сарказмом отзывается о «коллективизме и альтруизме» Макки и о «подчинении профессии бизнесмена альтруистическим идеалам». Роджерс проявляет себя яростным защитником традиционного капитализма, когда говорит: «Я категорически отвергаю предположение о том, что участники бизнеса (термин, который придумали коллективисты для оправдания своих безосновательных требований) имеют право контролировать доходы акционеров».

Роджерс продолжает свои нападки, утверждая, что бизнес-философия Макки мало чем отличается от марксизма. Но как обстоят дела с бизнес-философией самого Роджерса? Как мы уже упоминали в главе 8, компания *Cypress Semiconductors* оставалась неприбыльной на протяжении почти всей своей 23-летней истории. Ее отрицательный баланс составил 408 миллонов долларов. Инвесторы, вложившие деньги в компанию, больше потеряли, чем приобрели. Мы подозреваем, что акционеры *Whole Foods* чувствуют себя несколько лучше, чем акционеры *Cypress Semiconductors*. Но для Роджерса идеологическая чистота и неприкосновенность традиционного капитализма гораздо важнее, чем интересы каких-то акционеров.

Мировоззрение Макки, по крайней мере, не столь узко. Он тоже черпает вдохновение у Адама Смита, но не только из *The Wealth of Nations*, но и из менее известной книги *The Theory of Moral Sentiments*. В этой работе, предшественнице *The Wealth of Nations*, Адам Смит утверждает, что человеческая натура не подчиняется исключительно соображениям личной выгоды. Симпатия, сопереживание, дружба, любовь, потребность социального признания – эти и им подобные мотивы часто перевешивают соображения личной выгоды, особенно у человека, достигшего высших ступеней психологической зрелости.

Впрочем, Адам Смит разделяет человеческую природу и природу капитализма. Но для естественного капитализма не существует подобного противопоставления. Для того чтобы стать успешным бизнесменом, вовсе не обязательно подавлять свою человеческую природу. В частности, так полагает Макки и прочие лидеры ФНЛ. Вот что пишет Макки в журнале *Reason*:

«В компании Whole Foods мы измеряем свой успех той ценностью, которую создаем для всех шести основных участников бизнеса. Сюда входят наши клиенты, члены рабочих команд (сотрудники), инвесторы, поставщики, местные общины и окружающая среда в целом. Мы по-человечески

радуемся процветанию всех, кто с нами связан. Мы поддерживаем местные общины, поскольку чувствуем ответственность за их судьбу. Распространение нашей любви и заботы за пределы узких личных интересов не противоречит ни нашей человеческой природе, ни нашим финансовым интересам. Это скорее способствует финансовому успеху. Подобно медицине, образованию и юриспруденции бизнес должен ставить перед собой благородные цели: создавать товары и услуги, повышающие качество жизни потребителей, давать значимую работу сотрудникам и обеспечивать процветание инвесторов. Кроме того, бизнес должен быть ответственным и заботливым членом общества. Высказанные мною идеи ведут к созданию более здоровой бизнес-модели, чем противостоящая ей модель максимизации прибылей, поскольку данные идеи создают более мощную мотивацию, чем простой личный интерес. Со временем эти идеи восторжествуют, но не потому, что убедят интеллектуалов и экономистов своей аргументацией, а потому что выиграют рыночное соревнование. Компании, которые подобно Whole Foods придерживаются бизнес-модели SRM, будут доминировать на рынке. Подождите немного, и вы сами в этом убедитесь»[9].

Управление ФНЛ требует холистического мышления

Когда люди преодолеют барьер, называемый «или-или» (например, выбор между интересами сотрудников или акционеров), они могут начать дискуссию под названием «Кто первый?». Компании начнут спорить, кто же является участником номер один – клиенты, инвесторы или сотрудники. Как мы уже говорили, подобные дебаты лишены смысла. Все первые, и все последние. Должны быть удовлетворены интересы всех, и каждый из участников может доминировать на том или ином этапе.

Для Джона Макки удовлетворенность всех участников бизнеса представляет собой конечную цель, а не рассматривается лишь как средство достижения какой-то определенной цели. В противном случае компания превращается в обыкновенного манипулятора. Макки утверждает: «Если бизнес выстроен вокруг прибыли, удовлетворенность клиентов есть лишь средство достижения конечной цели, то есть получения прибыли. Если бизнес выстроен вокруг кли-

ента, удовлетворенность клиентов есть сама по себе конечная цель. И для достижения этой цели компания проявляет больше страсти и интереса, чем для простого получения прибыли». Под словом «клиент» Макки подразумевает любого участника бизнеса.

Еще одна причина, по которой новая бизнес-модель требует холистического подхода, – это стирание границ между отдельными классами участников. Потребители все больше желают поддерживать лишь те компании, которые полностью соответствуют их ожиданиям. Сегодня многие потребители являются к тому же и активными инвесторами (через совместные фонды, акции, пенсионные фонды), причем инвестиционные решения они принимают самостоятельно. Это очень отличается от ситуации в прошлом, когда инвесторы полагались в основном на рекомендации фондовых брокеров. Еще один важный фактор перемен – это всеобщая экологическая озабоченность. Люди начинают воспринимать окружающую среду как некий ограниченный ресурс, принадлежащий им лично. Поэтому экологическая и социальная политика компаний становится предметом личной озабоченности граждан. А в наше время очень легко получить доступ к информации о поведении той или иной компании и, следовательно, повлиять на это поведение через дальнейшее распространение информации (посредством блогов и прочих инструментов Интернета)[10].

Обладая холистическим мировоззрением (то есть умея видеть лес за деревьями), лидеры ФНЛ получают системную картину своих возможностей, проблем, стратегий и операций. Они не допускают искусственных барьеров между различными подразделениями – не строят функциональных башен. Интеграция технологии, культуры и рабочего окружения наиболее отчетливо проявляется именно у ФНЛ. Термин «сочетание интересов» сегодня очень популярен в бизнес-литературе, но его наилучшая иллюстрация – это отношение ФНЛ к участникам бизнеса. Они сумели найти сочетание собственных стратегий с потребностями и желаниями всех участников бизнеса.

Как достичь обратной стороны сложности

Для того чтобы стать ФНЛ, компания должна развить в себе мировоззрение, достигшее дальней стороны сложности. Что же такое дальняя сторона сложности, за достижение которой Оливер Уэнделл Холмс готов был отдать свою жизнь? Мы ответим на этот вопрос так. Никто из авторов этой книги не имеет специального медицинского образования. Поэтому во всем, что касается медицины, мы находимся на ближайшей стороне сложности, а опера-

ция по пересадке сердца кажется нам чем-то совершенно невообразимым. Но любой кардиохирург, преодолевший все сложности по изучению анатомии, воспринимает подобную операцию как рутинную работу, утомительную и однообразную.

Понять, что такое ФНЛ, невозможно, если пытаться оперировать простыми понятиями, находящимися на ближайшей стороне сложности. Превращение обычной компании в ФНЛ – это путешествие через океан сложности, процесс непрерывного обучения. Здесь не существует коротких путей. Здесь нет и обходных путей – компания не может уподобиться студенту, за которого кто-то выполнят задания и пишет курсовые работы. И даже компания, достигшая статуса ФНЛ, должна прикладывать непрерывные усилия, чтобы оставаться таковой. Это во многом зависит от лидеров, стоящих у руля компании, а также от того, существует ли механизм, обеспечивающий передачу и сохранение корпоративной культуры (как, например, комитет по культуре компании *Southwest Airlines*).

Вы должны помнить: люди не собираются под фальшивыми знаменами. Точнее, их можно собрать, но невозможно удержать. Вот что однажды рассказал нам один человек. Его друг был руководителем среднего звена в одной из крупнейших американских фирм по оказанию финансовых услуг. Они обсуждали практику работы ФНЛ, и его друг сказал: «Мы никогда не превзойдем ФНЛ. У нас в течение года проводились семинары по изменению корпоративной культуры. Мы поняли, что это полная ерунда. Утром ты сидишь на семинаре, где тебе рассказывают о том, что коммуникации должны быть честными и открытыми. После обеда ты приходишь на работу, и тебя заставляют подделывать цифры. Все говорят правильные вещи о том, что такое корпоративная культура, но каждый знает, что у нас человек человеку волк и ведет себя соответственно».

Человек, рассказавший нам эту историю, добавил, что компания тем не менее работала весьма успешно, несмотря на все недостатки культуры. Он продолжал: «Если деньги – это все, то кого волнует корпоративная культура? Оказывается, она волнует моего друга. В конце концов, он ушел, и это была большая потеря для компании. Он был прекрасным специалистом».

Чтобы достичь простоты на другом краю сложности, необходимы интеллектуальные усилия всего руководства компании, особенно высшего. Ни одна компания не может стать ФНЛ без стопроцентных интеллектуальных усилий и полной моральной отдачи *CEO* компании. Его даже можно переименовать в *CTO* – *Chief*

Transformational Officer (главный трансформационный директор). Он должен персонифицировать собой новое корпоративное мировоззрение. Его роль в трансформации компании должна быть активной и постоянной подобно роли Рикардо Семлера в трансформации *Semco* (глава 4) или Джеффа Шварца в социальной трансформации *Timberland* (мы рассказывали об этом ранее в данной главе).

Процесс становления ФНЛ начинается с самооценки – сравнения сегодняшней культуры с теми характерными особенностями, которые присущи корпоративной культуре ФНЛ (мы обсуждали этот вопрос в главе 9). Это самый важный шаг в путешествии на другую сторону сложности. Без процесса самооценки (как это сделали, например, Семлер и Шварц) пройти этот путь невозможно.

Кроме того, не забывайте: *культура – это основа всего*. Это знает каждый руководитель ФНЛ. Если лидеру ФНЛ задать вопрос, в чем состоит основное конкурентное преимущество его компании, он не будет употреблять модные термины вроде «совершенство продукта», «особая ценность», «исключительный уровень сервиса» и т. д. Он почти наверняка ответит: «Наше основное конкурентное преимущество – это наша корпоративная культура». Он может высказать это прямо, как руководитель *Commerce Bank* Вернон Хилл («Культура, культура и еще раз культура!»), либо иносказательно, например: «Конкурентное преимущество дают нам наши сотрудники. *Они верят в принципы, которые мы исповедуем*»

Рик Фрейзер, основатель компании *Booth Morgan Consulting*, много лет консультировал компании из списка *Fortune 500* по вопросам изменения корпоративной культуры. Прочитав рукописный вариант нашей книги, Фрейзер так прокомментировал мощь корпоративной культуры, опирающейся на преданность сотрудников: «Многие сотрудники ФНЛ чувствуют себя скорее волонтерами, чем наемниками, работающими за деньги». Представьте, что в вашей компании работают люди, которые любят свое дело и приходят на работу лишь затем, чтобы преображать наш мир и делать его лучше. Понятно, что уровень продуктивности и удовлетворенности клиентов в такой компании будет несравненно выше, чем там, где люди работают исключительно за деньги.

Когда компания достигает дальней стороны сложности и превращается в ФНЛ, все изменяется. На смену ложной простоте, за которую Оливер Уэнделл Холмс «не дал бы и ломаного гроша», приходит полная ясность. Вспомните, как мы снисходительно улыбаемся попыткам детей объяснить сложные вещи упрощенным дет-

ским языком. Нас умиляет подобное упрощение, пусть даже оно полностью искажает реальность. Но то же самое делают и взрослые. К нашему большому сожалению, мы склонны к тем самым упрощениям, о которых говорил Холмс. Мир переполнен доморощенными специалистами в области диетологии, любовных отношений, финансов и т. д. Они соблазняют нас пустыми обещаниями, предлагая простые инструменты для решения сложных проблем. Обратите внимание, какой популярностью пользуется литература из рубрики «Помоги себе сам». Кстати, то же самое можно сказать и о бизнес-литературе – слишком часто она сводится к набору «чудодейственных» рецептов, позволяющих решить любую проблему. Все очень просто: «нажми на кнопку – получишь результат».

Перейдя к простоте на другой стороне сложности, мы обнаружим, что многие идеи и принципы, вынесенные из прошлого опыта, уже не подходят к новым реалиям. Об этом хорошо сказал Томас Джефферсон, проиллюстрировав идею о том, что происходит со старыми законами при переходе к дальней стороне сложности:

> *«Я не сторонник частых изменений законодательства, но и законы, и общественные институты должны идти рука об руку с прогрессом человеческого ума. По мере нашего развития и просвещения, по мере того как совершаются новые открытия и меняются обстоятельства, наши законы и общественные институты тоже должны меняться, с тем чтобы не отстать от времени. Цивилизованное общество не может жить по варварским законам предков – оно вырастает из них, как человек вырастает из детской одежды»*[11].

Именно в эпоху трансцендентности наше общество перешло к новому этапу развития и просвещения. Мы должны пересмотреть законы предков, поскольку они уже не соответствуют новым обстоятельствам, определяющим нашу жизнь и мир, в котором мы живем.

* * *

Вот мы и подошли к концу нашего путешествия. Сейчас самое время вспомнить статью Джонатана Роу, появившуюся в *Washington*

Monthly девять лет назад. Статья начиналась рассказом о текстильной фабрике Арона Ферштайна в городе Лоуренс, штат Массачусетс. Вышло так, что фабрика сгорела дотла. Этот случай попал на первые страницы газет благодаря решению Ферштайна отстроить фабрику заново, вместо того чтобы перенести производство в Мексику (что было бы значительно дешевле). Более того, он заплатил своим рабочим вперед, вплоть до конца рождественских праздников. Ферштайн недоумевал по поводу всей этой шумихи. «В чем дело? – спрашивал он. – Это всего-навсего нормальный поступок нормального человека»[12].

Роу сделал эту историю центральной темой своего эссе, посвященного проблеме целей, стоящих перед бизнесом. «Корпорация – это творение государства, – объявил в 1906 году Верховый суд. – Поэтому ее предназначение – работать на благо общества».

Как мы уже говорили, первые корпорации были созданы именно для этих целей. Лишь в XIX веке они превратились в инструменты самообслуживания, коими остаются и по сей день. Можно было бы собрать целую библиотеку книг и статей в защиту идеи о том, что единственное социальное обязательство бизнеса – это приносить законную прибыль своим владельцам. Но откуда взялась эта идея? Кто ее автор? Общество не может быть автором этой идеи. Ее авторы – владельцы корпораций, а также их юристы. Откуда берутся корпоративные доходы? Они приходят от государственных и общественных институтов, а также от рядовых граждан, покупающих товары и услуги корпораций. Поэтому идея о том, что корпорации свободны от социальной ответственности, не имеет морального оправдания. Это отнюдь не догма капитализма, как думают некоторые.

Мы начали главу 1 объявлением: эта книга не о том, что такое корпоративная социальная ответственность, а о том, что такое разумный бизнес-менеджмент. Изучая опыт компаний, которые мы охарактеризовали как ФНЛ, мы пришли к выводу: наступила новая эпоха, когда разумный менеджмент возможен только в рамках нового мышления, и в основе этого мышления лежит социальная ответственность.

Когда в 1970 году Мильтон Фридман заявил, что единственная социальная ответственность бизнеса – это приносить законную прибыль своим владельцам. Он не знал многое из того, что мы знаем сегодня. В то время было слишком мало компаний, ощущавших свою социальную ответственность, поэтому было невозможно исследовать связь между социальной направленностью деятельности и финансовой эффективностью этой деятельности. Но возмож-

но, что дело не только в этом. Наш более просвещенный взгляд на предназначение бизнеса может быть связан с коллективным взрослением общества, которое, в свою очередь, связано со старением населения. Именно это сыграло решающую роль в возникновении эпохи трансцендентности. Люди среднего возраста и старше (а они сегодня составляют основную часть населения развитых стран) начинают смотреть на жизнь иначе. Они выходят за рамки сугубо личных интересов. Отражением этой тенденции является возрастающее количество компаний, способных видеть дальше, чем итоговая строчка бухгалтерского баланса. Эти компании понимают, что обязаны приносить доход своим акционерам, но они понимают и другое: бизнес-модель, учитывающая интересы всех участников бизнеса, намного продуктивнее модели, выстроенной исключительно вокруг прибыли. В 1970 году, когда Мильтон Фридман сделал свое знаменитое заявление, лишь очень немногие компании использовали стратегическую систему, построенную на менеджменте взаимоотношений с участниками бизнеса.

Позиция Фридмана предполагает, что вы должны сделать выбор: либо зарабатывать деньги, либо нести социальную ответственность. Совместить оба варианта невозможно. В свою очередь, защитники идеи социальной ответственности утверждают: «Если уж вы берете на себя социальную ответственность, не пытайтесь превзойти средние показатели Уолл-стрит. Вполне достаточно, если вы будете держаться на уровне этих показателей». Мы отвергаем обе точки зрения. Точнее, их опровергает бизнес-модель, описанная в этой книге.

Давайте на минуту согласимся с утверждением Фридмана о том, что единственная социальная ответственность бизнеса – это прибыль. (Повторяем, что это всего лишь предположение.) Следовательно, главная цель вашей компании – максимальная прибыль. Но мы уже видели, что по этому показателю бизнес-модель *SRM* значительно превосходит модели, выстроенные исключительно вокруг интересов акционеров. Поэтому, будучи последовательным сторонником Фридмана, вы просто обязаны выбрать для себя эту модель. Если вы считаете акционерную прибыль своей главной обязанность, у вас просто не остается другого выбора.

Вспомните еще раз дискуссию между Мильтоном Фридманом, Т. Дж. Роджерсом и Джоном Макки. В следующем номере журнала *Reason* было опубликовано несколько читательских писем, поддерживающих ту или иную сторону. Один из читателей пишет: «Компании *Starbucks, REI, Whole Foods* и им подобные принимают на себя социальную ответственность *лишь потому, что*

это дает им дарвиновское преимущество. И это не опровергает, а только подтверждает основные законы капитализма»[13]. Тем не менее мы не считаем это подтверждением классических законов капитализма. Наоборот, это свидетельствует о коренном изменении основных законов. Если вы хотите выжить, то шанс к выживанию вам может дать только путь ФНЛ.

Рассвет новой эры уже наступил. Защитники традиционного капитализма больше не могут безнаказанно прятаться за аргументами о том, что бизнес по своей природе свободен от социальной ответственности. Подобные аргументы изобретены якобы в защиту прав акционеров, но сегодня ситуация в корне изменилась. Это уже не только вопрос морали – это вопрос разумного бизнес-менеджмента в XXI столетии. Защитники бизнес-модели, выстроенной вокруг интересов акционеров, лишают себя богатейших возможностей, о которых даже не подозревают. В будущем лидерами станут те компании, которые успешно перейдут на другую сторону сложности и трансформируют свои организации в *фирмы, несущие любовь*.

Примечания

1 Jennifer Reingold, "Walking the Walk," *Fast Company*, November 2005, p. 83.

2 Don Tapscott, David Ticoll, *The Naked Corporation*, Free Press, 2003, p. xxi.

3 James O'Toole, *The Executive's Compass: Business and the Good Society*, Oxford University Press, 1995.

4 Michael H. Moffett, William Youngdahl, *Jose Ignacio Lopez de Arriortua*, Case #: A02-98-0003, Thunderbird: The Garvin School of International Management.

5 *Ward's Auto World*, "Why Lopez Left GM in the Lurch – J. Ignacio Lopez de Arriortua, General Motors Corp – Editorial," April 1, 1993.

6 Robert Wright, *Non-Zero: The Logic of Human Destiny*, Pantheon. 2000.

7 Robert Wright, *Non-Zero: The Logic of Human Destiny*, Pantheon. 2000, p. 19.

8 John Mackey, Milton Friedman, T. J. Rodgers, "Rethinking the Social Responsibility of Business," *Reason*, October 2005, pp. 79-87.

9 John Mackey, Milton Friedman, T. J. Rodgers, "Rethinking the Social Responsibility of Business," *Reason*, October 2005.

10 Мы благодарим студентку MBA колледжа Бентли Диану М. Хартунг за это наблюдение.

11 Мемориал Джефферсона, Вашингтон; цитата.

12 Jonathan Rowe, "Reinventing the Corporation – Corporate Responsibility," *Washington Monthly*, Volume 28, April 1996.

13 *Reason*, January 2006.

Выражение признательности

Прежде всего мы хотим поблагодарить руководителей компаний, о которых рассказывает наша книга. Без них ее просто не было бы. Более того, без них не было бы и образца, которому должны следовать те, кто желает превратить свою компанию в фирму, несущую любовь. В то время как социальная репутация бизнеса упала почти до нуля, эти компании и их лидеры напоминают нам, что бизнес может быть огромной силой, творящей добро. Бизнес – это инструмент создания социальных ценностей и общественного благосостояния. Он помогает человеку осуществить свои самые смелые мечты.

Многие наши друзья и коллеги помогали нам привести в порядок и правильно сформулировать мысли, высказанные в этой книге. Мы выражаем нашу признательность Рику Фрезеру из компании *Booth Morgan Consulting* за его поддержку и многочисленные советы, особенно при подготовке материала последней главы. Мы благодарим также Джефа Черри, бывшего генерального директора компании *LLD Inc.*, который был нашим интеллектуальным резонатором. Он внимательно прочитал все черновые варианты нашей рукописи и оказал неоценимую помощь в создании окончательного варианта книги.

Тодд Ваксман и Алекс Ромео помогли нам провести анализ эффективности открытых компаний, вышедших в своеобразный финал нашего конкурса. Точность всех цифровых данных – это исключительно их заслуга.

Наша книга не увидела бы свет без огромной работы, проделанной студентами MBA колледжа Бентли под руководством Раджа Сисодиа в 2003–2005 годах. Несмотря на то что многие компании из тех, которые они исследовали, не попали в список фирм, несущих любовь, их работа дала нам многое в понимании того, как достигается главная цель этих компаний – сочетание интересов всех участников бизнеса. Вот список этих студентов: Мехмет Агиз, Люсия Аллен, Эрика Эймс, Марк Бейли, Джек Бэйрд, Джон Бартельсон, Дженифер Бергер, Сурджендра Бхаттахария, Шахаджи Бхосле, Эва Бидак, Одра Бони, Джоэль Бриссенден, Амин Кахиади, Саун Колдуэлл, Джонатан Кэш, Бигиан Челайз, Дженифер Черри, Абхишек Чхайя, Джекоб Клэвер, Майкл Данэхи, Алекс Девис, Келли Дилейни, Поль Делла Барба, Алан Денаполи, Мэтт Деннет, Марк Додж, Амин Эль-Рахмани, Лайзел Филдс, Мигеле Финно, Микаэла Фоли, Карл-Генри Франсуа, Дэн Гинзбург, Джоан Гердлстоун, Бессем Горбан, Рохит Годара, Шерри Гуларт, Жан-Пьер Грильо, Намита Гупта, Дайан Хартунг, Томас Харти, Кристофер Хендриксен, Табитха Хикерсон, Судип Хоре, Брайан Джеймс, Янг-Вон Юнг, Мартин Касперек, Брендан Кирнан, Кайл Киросис, Прасад Кровиди, Йенс Куллман, Стивен Лафферти, Зина Лазрак, Стивен Ли, Янг Лью, Дерек Лайонс, Марчело Маруэлли, Элизабет Маклин, Синди Мелансон, Корина Миту, Стив Морин, Самир Мундхра, Даниэль Наделл, Раджеш Намиле, Джефф Николаи, Томас Окомо, Никки Парнесс, Найнеш Пасари, Майкл Пасниевски, Акаш Патель, Правин Павар, Дирк Петерсон, Дженифер Петроне, Арвинд Рао, Эрин Рили, Джеймс Риордан, Кароле Робертс, Стефания Рот, Лаура Ротман, Мария Руис, Субха Сайнтхан, Алехандро Сантони, Бенджамин Шонбек, Норман Шульц, Майкл Секстон, Сара Шорес, Дина Шоман, Шайлендра Шукла, Нитика Сингх, Элизабет Сазерленд, Элисон Сухобоки, Джеймс Тессье, Анжело Теофилопулос, Джоан Томчик, Лукаш Томчик, Марчело Тролио, Вероника Цанг, Джейсон Цолас, Омкарнатх Ваити, Стив Виткаускас, Джин Уэлш, Лилиан Ванг, Энин Вангли, Майкл Видл, Марк Вильямс, Рональд Райт, Гуа Йе, Лори Йенго, Юн Цу и Хонг Цуанг.

Мы благодарим наших агентов Карен Уорнер и Хелен Риз, которые верили в данный проект даже тогда, когда он значительно перерос все предполагаемые масштабы. Мы выражаем свою признательность людям, которые вдохновляли и поддерживали нас

во время работы. Это Берджер Вндерсон, Питер Дерби, Харви Хартман, Дэвид Линн, Джерри Макдоноу, Стив Поло, Кевин Шеридан и Мария Стефан. Нашими интеллектуальными лидерами и наставниками были профессора Энн Глин из университета Эмори, Эдвард Фриман из университета Вирджинии и Уоррен Беннис из университета Южной Калифорнии.

Радж Сисодия выражает особую благодарность колледжу Бентли за признание и поддержку данного проекта, что выразилось в предоставлении ему годичного отпуска для работы над проектом. Это помогло нам сдать рукопись в срок. Колледж Бентли на практике исповедует принципы, описанные в нашей книге.

Джаг Шет искренне благодарит свой персонал за неоценимую помощь и поддержку. Это Элизабет Робинсон, Нэнси Фанк, Марк Хатчесон и Соня Оуэнс, административный помощник университета Эмори.

Наконец, мы бесконечно благодарны всем замечательным людям, работающим в издательстве *Wharton School Publishing*, которые вели этот проект внимательно и терпеливо. Это Джерри Винд, редактор издательства, Паола Синнот, старший редактор, Русс Холл, редактор-консультант по аудитории, и Тим Мур, главный редактор. Работать с ними было истинным наслаждением и высокой честью для всех нас.

Предметный указатель

Бизнес-литературу нашего издательства можно приобрести в книготорговых организациях

УКРАИНА

Киев

Магазин «Бизнес-Книга», Харьковское шоссе, 201/203	тел. (044) 393-26-20
Магазин «Эмпик»,ТЦ «Магеллан» просп. Ак. Глушкова,13 Б	тел. (044) 496-92-40
Магазин «Эмпик»,ТЦ «Пирамида», ул. Мишуги, 4	тел. (044) 594-91-92
Магазин «Эмпик», ТЦ «Глобус» Майдан Независимости, 1, 1-я линия	тел. (044) 371-11-41
Магазин «Буква», ТЦ «Квадрат» ул. Гната Юры, 20	тел. (044) 206-03-15
Магазин «Буква», ТЦ «Навигатор», пр. Славы, 1	тел. (044) 531-99-70
Магазин «Книгарня-Е», ул. Лысенко 3	тел. (044) 235-88-54
Магазин «Книгарня-Е», ул. Спасская, 5	тел. (044) 351-13-38
Магазин «Книгарня-Е», ул. Б. Васильковская, 38	тел. (044) 289-77-09
Магазин «Книгарня-Е», ул. Саксаганского, 107/47	тел. (044)383-61-49
Магазин «Велика Кишеня», пл. Дружбы Народов, 6	тел. (044) 539-09-39
Магазин «Велика Кишеня», ТЦ «Украина» пр. Победы	
Магазин «Велика Кишеня», ул. Вербицкого, 18	тел. (044) 206-75-69
Магазин «КС», ул. Строителей	тел. (044) 559-63-63
Магазин «КС», ул. Нижний вал, 37/20	тел. (044) 425-95-82
Магазин «КС»,», ул. Межигорская, 3/7	тел. (044) 425-43-11
Магазин «КС», ул. Попудренко, 7	тел.(044) 531-94-18
Магазин «КС», пр. Воздухофлотский, 33/2	тел. (044) 383-26-74
Магазин «КС», ул. Тимошенко, 13 А	тел. (044) 569-25-93
«Будинок книги та медіа», ул. Луначарского, 10	тел. (044) 569-83-89
ООО «Эльга-Н», ул. Гонты, 3 А	тел. (044) 241-94-83
«Читай Город», пр. Московский, 6	тел. (044) 464-49-70
Магазин «Дом Книги», ул. Льва Толстого, 11	
Магазин «Читай-Город», ТЦ «Дрим Таун», пр. Оболонский, 1 Б тел. (044) 428-34-47	
Магазин «Читай-Город»,ул.Богдана Хмельницкого, 3 Б	тел. (044) 270-51-31
Магазин «Ашан», пр. Московський, 15 А	
Магазин «Ашан», пр-т Генерала Ватутина, 2, ТРЦ Skymall	
Магазин «Ашан», ул. Большая Окружная, 4	
Магазин «Ашан» ,ул. Берковецкая, 6	

Днепропетровск

Магазин «Бизнес-Книга», ул. Серова, 4	тел. (056) 370-30-44
Магазин «Эмпик», ТЦ «Гранд Плаза», пр. Карла Маркса, 67 Д	тел. (056) 371-28-56
Магазин«Эмпик», ул. М. Малиновского 2,ТЦ «Вавилон»	тел: (056) 760-11-19
Магазин «Эмпик», б-р. Театральный, 3	тел. (0562) 36-05-38
Магазин «КС»,ТЦ «Новый Мост-Сити», ул. Глинки, 2	тел. (056) 790-30-57
Магазин «КС», ТЦ «Московский», ул. Глинки, 24	тел. (056) 726-53-14
Магазин «Элефант», пр. Гагарина, 105	тел. (0562) 36-61-26
Магазин «Книжка», ТЦ «Скорпион», ул. Глинки	тел. (0562) 35-22-08
Областной бибколлектор, пр. Кирова, 22	тел. (056) 778-38-39
Магазин JAM, б-р Звездный 1, ТЦ «Дафи»	тел.(056) 373-91-08
Магазин JAM, пр. К. Маркса, 60	тел.(0562) 36-79-97

Львов

Магазин «Буква», ТЦ «Арсен», ул. Княгини Ольги, 120	тел. (032) 241-79-51
Магазин «Книгарня-Е», просп. Свободи, 7	тел. (032) 272-85-74
Магазин «Книгарня-Е», вул.Січових Стрільців,10	тел. (032) 297-11-04
Магазин «Ашан», с. Сокольники, ул.Стрыйская, 30, ТРЦ «Кинг Крос Леополис»	

Одесса

Магазин «Радуга», ул. Преображенская, 49/51	тел. (0487) 35-64-36
Магазин «Все для дома», ул. Жуковского, 36	тел. (0487) 37-52-22
Магазин «Эмпик», ул. Дерибасовская, 14	тел. (0482) 35-84-04
Магазин «Литера», Греческая площадь, 3/4	тел. (048) 273-57-38
«Будинок книги та медіа», ул. Бунина, 33	тел. (0482) 32-17-97
Магазин «КС», ул. Дерибасовская, 18	тел. (048) 711-61-27
Магазин «КС», ул. Новосельского, 60	тел. (048) 728-81-33
«Будинок книги та медіа», ул. Люстдорфская дорога, 140 В	тел. (048) 785-67-07
ООО «МиМ», ул. Коблевская, 41	тел. (048) 777-77-71

Харьков

Магазин Books, ул. Сумская, 51	тел. (057) 714-26-75
Магазин Znak, просп. Ленина, 17	тел. (057) 719-26-24
Торговый комплекс «Таргет»	тел. (057) 758-79-24
Магазин «Книжный парк», пл. Р. Люксембург, 10	тел. (057) 759-02-99
Магазин «Эмпик», ТЦ «Караван» ул. Героев Труда, 7	тел. (057) 760-10-88
Магазин «Книголенд», ул. 23 Августа, 47	тел. (057) 752-04-55
Магазин «Книгарня-Е», ул. Сумская, 3	тел. (057) 731-59-49
Магазин JAM, Героев Труда, 9, ТЦ «Дафи»	тел.(067) 614-74-19

Сумы

Магазин «Буква», ул. Кирова, 8	тел. (0542) 77-03-47

Винница

Магазин «Эмпик», пл. Гагарина, 2, ЦУМ	тел. (0432) 55-08-48
Магазин «Эмпик», ул. 600-летия, 17, ТРЦ «Мегамолл»	тел. (0432) 65-91-88
Магазин «Книгарня-Е»,ул.50-летия Победы, 26	тел.(0432) 26-59-04

Ивано-Франковск

Магазин «Книгарня-Е», ул. Независимости, 31	тел. (0342) 72-25-02

Херсон

Магазин «Буква», ул. Суворова, 22	тел. (055) 222-60-47
Магазин «Книжный ряд», ул. Ленина, 14/16	тел. (0552) 49-64-23
Магазин «КС», ул. Коммунаров, 21	тел. (0552) 46-01-54

Донецк

Магазин «Читай город»,ул. Артема, 158 Б	тел.(050)973-07-27
«Маяк», ул. Артема	тел. (062)311-06-38

Запорожье

Магазин «Эмпик», пр. Ленина, 147, ТЦ «Украина»	тел. (061) 701-70-89
Магазин «Специальная книга», пр. Ленина, 142	тел. (061) 213-85-53
Магазин «Ашан», ул. Запорожская, 1 Б	

Николаев

Магазин «Эмпик», пр. Героев Сталинграда, 13, ТЦ «Магелан»	тел. (0512) 47-61-61
Магазин «Кобзарь», пр. Ленина, 122	тел. (0512) 55-20-51
Фирма «ТЭПС&Co», ул. Московская, 45	тел. (0512) 47-47-75
Магазин «Молода гвардия», ул. Советская, 3	тел. (0512) 35-12-86

Луганск

Магазин «Литера», ул. Сосюры, 37 тел. (642) 273-57-38

Кривой Рог

Магазин «Буква», пр. Гагарина, 38 А/70 тел. (0564) 08-92-83
Магазин «Ашан», пл. 30-летия Победы 1 А,
ТРЦ «Солнечная Галерея»

Полтава

«Будинок книги та медіа», ул. Шевченко, 29 тел. (0532) 61-26-76
«Будинок книги та медіа», ТЦ «Киев» ул. Зенковская, 6/1 А тел. (0532) 51-12-90
Магазин «Эмпик», ТЦ «Экватор» ул. Ковпака, 26 тел. (0532) 61-56-68
Магазин «Книголенд», ул. Октябрьская, 50

Кировоград

Магазин «КС», ул. Карла Маркса, 51 тел. (0522) 35-20-16

Черкассы

«Будинок книги та медіа», ул. Крещатик, 200 тел. (0472) 45-99-20
Магазин Booking, ТЦ «Грант», ул. Гагарина, 55/1 тел. (0472) 31-39-87
Магазин «Литера», ул. Шевченко, 256

Бердянск

Магазин «КС», ул. Ленина, 28/16

Миргород

Магазин «Буква», ул. Гоголя, 116 тел. (055355) 5-27-06

Мелитополь

Магазин «КС», просп. Б. Хмельницкого, 42 тел. (0619) 43-66-94

Мариуполь

«Будинок книги та медіа», ТЦ «Браво» пр. Металлургов, 53 тел. (0629) 41-06-96

Черновцы

«Будинок книги та медіа», пр. Независимости, 90 тел. (03722) 3-42-70
«Будинок книги та медіа», пл. Соборная, 1 тел. (0372) 52-00-19
Магазин «Буква», ул. Заньковецкой, 15 тел. (0372) 51-10-38

Хмельницкий

Магазин «КС», ул. Подольская, 25 тел. (0382) 65-60-73

В. Волынский

Магазин «Книгарня-Е», ул. Ковельская, 6 тел. (03342) 2-19-57

Кременчуг

Магазин «Книголенд», ТЦ «Европа», ул. Ленина

Белая Церковь

Магазин «КС», ул. Гагарина, 11 тел. (0446) 33-50-10

Чернигов

«Будинок книги та медіа», пр. Мира, 19 тел. (0462) 67-51-72

Бровары

«Будинок книги та медіа», пр. Независимости, 3 тел. (04494) 5-50-75

Славутич

«Будинок книги та медіа», Киевский квартал, 130 тел. (04479) 2-34-13

Буча

«Будинок книги та медіа», ул. Октябрьская, 66 А, ТЦ «Буча-пасаж»

Ильичевск

Магазин «КС», ул. Ленина, 16 тел. (04868) 40-5-95

Житомир

Магазин «КС», ТЦ «Сатурн», ул. Московская, 16 тел. (050) 732-40-06

Интернет-магазины

Бизнес Книга	www.business-kniga.com.ua
Бамбук	www.bambook.com
Буксир	www.booksir.com.ua
Books	www.books.ua
Yakaboo	www.yakaboo.ua
Лавка Бабуин	www.lavkababuin.com
Bookshop	www.bookshop.ua
Буксир	www.booksir.com.ua
Магазин деловой литературы	www.kniga.biz.ua

РОССИЯ

Москва

Оптовые книготорговые организации

«Омега-Л», Столярный пер., 14	тел. (495) 228-64-58
«Юрайт», г. Люберцы, 1-й Панковский пр-д, 1	тел. (495) 744-00-12

Розничные магазины

Торговый Дом книги «Москва», ул. Тверская, 8	тел. (495) 229-73-55
Сеть магазинов «Объединенного центра МДК»	тел. (495) 789-35-91
«ТОП-Книга», ул. Ткацкая, 5, строение 2	тел. (495) 166-09-53
Московский Дом книги, ул. Новый Арбат, 8	тел. (495) 291-78-32
«Библио-Глобус», ул. Мясницкая, 6/3, стр. 5	тел. (495) 925-26-47
«Литера», ул. Ткацкая, 5	тел. (495) 166-06-02
Сеть магазинов «Букберри»	тел. (495) 789-68-02
«Молодая гвардия», ул. Большая полянка, 28	тел. (495) 238-00-32
«Библиосфера», ул. Марксистская, 9	тел. (495) 270-54-20
«Финансист», Ленинградский просп., 53	тел. (495) 943-98-82
«Лабиринт-пресс»,	тел. (495) 231-46-79
Сеть магазинов «Буквоед»	тел. (812) 346-58-27
Санкт-Петербургский Дом книги, Невский просп., 62	тел. (812) 449-28-72

Новосибирск

«ТОП-Книга», ул. Арбузова, 1/1	тел. (3833) 36-10-26

Самара

Книготорговая фирма «Чакона»	тел. (8462) 42-96-28

Интернет-магазины

Омега-Л	www.omega-l.ru
Юрайт	www.urait-book.ru
My-shop	www.my-shop.ru
Озон	www.ozon.ru
Библион	www.biblion.ru
Зона X	www.zone-x.ru
Спринтер	www.sprinter.ru
Eurobook	www.eurobook.ru
Болеро	www.bolero.ru
Books	www.books.ru
Чакона	www.chaconne.ru
Торговый Дом Книги	www.moscowbooks.ru
Буквоед	www.bookvoed.ru

Реклама в книгах издательства «Баланс Бизнес Букс»

Уважаемая Дамы и Господа!
Предлагаем Вам разместить рекламу вашей организации в книгах издательства «Баланс Бизнес Букс»

Какую литературу мы выпускаем?
«Баланс Бизнес Букс» - единственное украинское издательство, специализирующееся на выпуске деловой литературы. Вся наша продукция - ваш помощник в ведении бизнеса.
От рекламы до финансов, от маркетинга до управления персоналом.

Кто наш читатель?
Руководитель предприятия, менеджер высшего и среднего звена, рекламист, маркетолог.

Каков цикл продаж деловой литературы?
Различные книги распродаются со скоростью от нескольких недель до 1,5 лет. При этом книга на полке в магазине побывает в руках нескольких интересующихся посетителей, пока не найдет своего владельца. Количество контактов превышает тираж в десятки раз!

Как долго «работает» реклама в наших книгах?
Деловая литература, в отличие от художественной, перечитывается по несколько раз. Иногда к книге возвращаются еще и еще, делая на полях пометки и перерисовывая нужные схемы. Деловая литература передается из рук в руки, как учебник. Зачастую наши книги приобретают для корпоративных библиотек, и тогда количество читателей одного издания увеличивается до числа сотрудников компании. Наши книги не убирают на полку, они автоматически становятся настольными!

Ваш логотип на книге превращает ее в корпоративный подарок! Размещая рекламу в книгах издательства «Баланс Бизнес Букс», вы получаете качественное издание с вашим логотипом на обложке. Подберите книгу, которая будет интересна вашим клиентам и партнерам и сделайте им необычный подарок!

С более подробной информацией Вы можете ознакомиться на сайте издательства «Баланс Бизнес Букс» www.bbb.com.ua

Реклама в книгах издательства «Баланс Бизнес Букс»

Пакет рекламных услуг включает в себя:

1) место размещения рекламного блока – после основного текста книги (2 полосы),
размер рекламного блока – 2 по 140x205 мм,
цвет рекламного блока – черно-белый;

2) место размещения логотипа рекламодателя – первая страница обложки.
размер рекламного блока – не более 20x40 мм,
цвет – полноцвет;

3) место размещения логотипа рекламодателя – титульный лист.
размер рекламного блока – не более 20x40 мм,
цвет – полноцвет;

4) место размещения логотипа рекламодателя – корешок обложки.
размер рекламного блока – не более 20x40 мм,
цвет – полноцвет;

5) надпись «издано при содействии …» на авантитуле и обороте титульного листа;

6) размещение перед основным текстом книги предисловия или вступительного слова с упоминанием Ф.И.О., должности и названия места работы автора;

7) размещение на последней странице обложки отзывов о книге с упоминанием компании рекламодателя;

8) возможность приобретения интересующей части тиража по оптовой цене;

9) возможность использования рекламодателем части материалов книги (обложка, фрагменты текста) в корпоративных целях (размещение на сайте компании …);

10) Размещение электронного банера компании-рекламодателя на страничке книги в Интернет - магазине издательства www.business-kniga.com.ua

С более подробной информацией Вы можете ознакомиться
на сайте издательства «Баланс Бизнес Букс» www.bbb.com.ua

Мы вступаем в новую эпоху, когда люди начинают искать в своей жизни более высокий смысл, не сводящийся к обладанию лишь материальными ценностями. Сегодня трансформируется все – рынок, работа и сама суть капитализма. Наиболее успешные компании стремятся нести людям радость, любовь, искренность и душевность. Они создают эмоциональные и социальные ценности, а не только приносят доход своим инвесторам.

Эта книга о том, как завоевать сердце клиента, а не просто его кошелек, и о том, как соблюсти интересы всех участников бизнеса, так чтобы в проигрыше не остался никто. Она о тех компаниях, которые стремятся сделать наш мир лучше. Более того, книга убедительно доказывает, что вы просто должны это сделать, если не хотите в скором времени оказаться за бортом современного бизнеса. И вы всегда сможете выйти на правильный путь, в каком бы неблагоприятном положении вы ни находились сегодня.

Науково-популярне видання
Сісодіа Раджендра С., Вольф Девід Б., Шет Джагдіш Н.

ФІРМИ, ЩО НЕСУТЬ ЛЮБОВ
Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завойовувати серця людей

За науковою редакцією кандидата економічних наук І. В. Тараненко

Російською мовою

Переклад В. О. Сомило,
редактор О. О. Єршова,
верстка В. О. Криворучко,
дизайн обкладинки О. А. Герасимов
відповідальний за випуск Ю. В. Радченко

Підписано до друку 22.02.2011 р. Формат 60×90 1/16.
Умовн. друк. арк. 21,0.
Наклад 2000 прим. Замовлення № 1-0225.

ТОВ «Баланс Бізнес Букс»,
49070, Україна, Дніпропетровськ, вул. Сєрова, 4.
Тел.: 38(056) 370-30-43(44), факс: 38(056) 370-30-45,
e-mail: bbb@bdo-balance.dp.ua
Свідоцтво ДК № 2070 від 21.01.2005 р.

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»,
61012, м. Харків, вул. Енгельса, 11.
Свідоцтво А01 № 426917 від 24.11.2010 р.
www.globus-book.com