

Элизабет Эдершайм



МАРВИН БАУЭР

основатель

McKinsey & Company:

— стратегия

— лидерство

— создание управленческого
консалтинга



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Elizabeth Haas Edersheim

McKinsey's Marvin Bower

Vision, Leadership,
and the Creation
of Management Consulting



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

Элизабет Эдершайм

Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company

Стратегия, лидерство,
создание управленческого
консалтинга

Перевод с английского

2-е издание



Москва
2007

УДК 65.011; 658.3; 929
ББК 65.290-2; 65.050.2; 65.02
Э19

Перевод А. Лисовского
Редактор О. Нижельская

Эдершайм Э.

Э19 Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Элизабет Эдершайм; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 278 с.

ISBN 978-5-9614-0596-5

Марвин Бауэр занимает в мире бизнеса особое место. Он создатель не только всемирно известной фирмы McKinsey & Company, но и целой отрасли — управленческого консалтинга. Будучи яркой и неординарной личностью, Марвин Бауэр сформировал новый подход к управлению в бизнесе, основанный на лучших человеческих качествах: уважении к людям, чувстве собственного достоинства и смелости.

Его концепция лидерства заключается в том, что каждый сотрудник вносит неоценимый вклад в общее руководство организации, максимально проявляя свои профессиональные и лидерские способности в соответствии с ценностными ориентирами компании.

Элизабет Эдершайм прослеживает жизненный путь этого необыкновенного человека, а также размышляет над тем, что сделало его компанию неоспоримым лидером в своей области, среди клиентов которой — не только крупнейшие мировые корпорации, но и американское правительство.

Книга адресована руководителям, предпринимателям, а также специалистам в области консалтинга.

УДК 65.011; 658.3; 929
ББК 65.290-2; 65.050.2; 65.02

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Elizabeth Haas Edersheim, 2004.
All rights reserved. Published
by John Wiley & Sons, Inc.
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006.
Издано по лицензии John Wiley &
Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-0596-5 (рус.)
ISBN 0-471-65285-7 (англ.)

Содержание

Предисловие.....	7
Благодарности.....	9

Часть I

ПРЕВРАЩЕНИЕ ПЛАНОВ В РЕАЛЬНОСТЬ

Глава 1. Марвин Бауэр.....	13
Глава 2. Стратегия.....	24
Глава 3. Профессия и компания.....	33
Глава 4. Этапы развития лидерства и влияния.....	75

Часть II

ЛИДЕР ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Глава 5. Влияние Бауэра.....	127
Глава 6. Вдохновляя на смелость	138
Глава 7. Поколение лидеров	187
От автора	229
Приложение А. Хронология.....	233
Приложение В. Краткая биография.....	243
Приложение С. Выступление Марвина Бауэра на ежегодной конференции партнеров McKinsey & Company	246
Примечания.....	261
Список лиц, у которых были взяты интервью.....	273

Предисловие

Марвин Бауэр был великим лидером и великим учителем. Он был убежден, что лидерству нельзя научить, но можно *научиться*. Я имел возможность увидеть, сколь велико влияние его личности на многочисленных бизнесменов и коллег, причем для каждого это влияние было особенным. Уделять внимание каждому он умел, как никто другой.

То, чему я научился у Марвина Бауэра, я привнес в свою работу в Гарварде, когда возглавил школу бизнеса. Прежде всего это касалось необходимости вложений в развитие идей и подготовку людей, чтобы они стали успешными и образованными предпринимателями. Кроме того, Марвин Бауэр призывал создавать такие среду и общество, которые были бы жизнеспособными, состоятельными, созидательными и гуманными и позволяли каждому из нас достичь гораздо большего, чем исключительно собственная выгода. Как сказал бы Марвин, «если люди работают над тем, что им действительно интересно, они добиваются наивысшего результата, вносят наибольший вклад и становятся в компании настоящей семьей...».

Когда в 1933 г. Марвин пришел в McKinsey & Company, будущее профессии управленческого консалтинга было неопределенным. Бизнес не похож на науку: эксперимент здесь невозможно провести за 48 часов или даже за пять лет. Марвин создал новую отрасль бизнеса, определив суть новой профессии и добившись особой индивидуальности компании McKinsey. Он дал ей второе рождение, когда благодаря своей смелости и проницательности принял решение брать на работу молодых людей из Гарварда и других университетов и предоставлять им возможность работать непосредственно с лидерами бизнеса. Он продемонстрировал всем, что для взаимодействия с высшим руководством корпораций вовсе необязательно использовать бывших генеральных директоров фирм: молодые, хорошо подготовленные мужчины и женщины, обладающие высоким интеллектом и особыми моральными качествами, могут выполнять работу весьма эффективно. И это был гигантский шаг вперед.

В январе 2003 г. мы потеряли великого учителя и первопроходца. Идеи Марвина строились на таких главных человеческих качествах, как уважение к людям, чувство собственного достоинства и смелость. Он стал первооткрывателем именно потому, что перенес эти человеческие качества в мир бизнеса и тем самым помог руководителям создать ценностные ориентиры для осуществления лидерства. В этом и состоял его новый подход. Он ценил воображение, свойственное молодым, и осознавал силу новых идей.

Он имел твердые убеждения и заботился о своих «студентах». Он постоянно проявлял новаторство, учился и учил.

Как это обычно происходит с великими учителями, его уроки вышли далеко за пределы прожитых девяноста девяти с половиной лет. Каждый из его учеников использует эти уроки в своей жизни, рассказывает «истории о Марвине» и учит других людей. Я убежден — он заслуживает того, чтобы его биография была опубликована. Его идеи, представления, а также человеческие ценности актуальны сегодня, как и сто лет назад, когда он родился. Время показало, насколько безотказно они «работают».

Джон Макартур
Декан Гарвардской школы бизнеса
(1980–1995)

Благодарности

За те два года, пока шла работа над книгой, список людей, которым я благодарна за предоставленную информацию, поддержку, идеи и критику, стал огромным. Надеюсь, меня простят, если из многих помогавших мне я назову только тех, к кому обращалась особенно часто.

Среди людей, познакомивших меня с Марвином Бауэром, мне хотелось бы отметить:

Моего отца, который представил меня этому человеку-легенде.

Стива Уоллека, не пожалевшего времени, чтобы записать свои истории, а также Дитмара Майерсайка и Фреда Глака, предоставивших мне возможность работать с ними и Марвином Бауэром в McKinsey & Company.

Также я хочу поблагодарить людей, которые мне помогли в работе над этим проектом:

Сью Леман — она сказала, что это следует делать, и помогла мне восстановить связи с McKinsey. Раджата Гупту — за то, что открыл для меня архивы McKinsey, а также Билла Прайса — за то, что был моим проводником, библиотекарем и спутником в «мире McKinsey», который я покинула за десять лет до начала работы над книгой.

Я благодарна всем, у кого брала интервью: за потраченное время, энтузиазм и их дух. Особенно хочется выразить благодарность:

Уоррену Кэннону, который сказал, что эта книга должна быть качественной, а когда мне что-то не удавалось — говорил об этом прямо и был достаточно терпелив, позволив мне прочитать ему книгу вслух от начала до конца.

Куинси Хансикеру, не жалевшему для меня свободного времени, поскольку с интересом относился к моей работе.

Яну Катценбаху, который, после того как я взяла у него интервью, присылал свои заметки и не раз звонил по телефону, вдохновляя меня своей заинтересованностью и гордостью тем, что он работал с Марвином Бауэром.

Альберту Гордону, который предоставил мне бесценную информацию о важнейших связях Марвина с Гарвардом и Гарвардской школой бизнеса, был поразительно точен, вспоминая события тридцатилетней давности, и читал биографию Марвина, как я полагаю, более внимательно, чем свою.

Маку Стюарту — просто за то, что он Мак.

Рону Дэниелу, который всегда делился идеями, предложениями и замечаниями, как это делал бы Марвин.

Также я выражаю благодарность людям, сделавшим так много для выхода в свет этой книги:

Дику Бауэру, который вдохновлял меня и приветствовал мои усилия, а также Джиму Бауэру, милостиво терпевшему мое вмешательство в его жизнь и делившемуся со мной уникальной информацией о своем отце.

Джоан Уилсон, которая не раз работала со мной до глубокой ночи, помогая править черновики. Джиму Уэйду и Пейдж Симпелкамп — они читали мою книгу, ставили передо мной серьезные задачи и делали предложения по ее улучшению. Саре Роуч, которая много лет назад показала мне, как ценна работа редактора, и никогда не переставала меня удивлять.

Марку Маккласки, Рону Блюмеру и Кевину Макхью, которые читали мои черновики и поддерживали, когда меня одолевали сомнения.

Брэнде Дефилиппис, Амелии О'Мэлли, Стефани Нельсон и Кейт Хэндли, проявивших невероятную заботу о Марвине в последние годы жизни.

Мэгги Нил, секретарю Марвина, и Джоан Уоллис, домоправительнице Марвина и Клео, — за их постоянную поддержку и внимание.

Джульетте — «Лилите» — Дайвли, старинному другу Марвина и Хелен, у которой всегда в запасе была какая-нибудь история о Джордже [Дайвли] и Марвине и которая учила меня с юмором относиться к любым жизненным ситуациям.

Говарду и Сьюзан Камински, моим соседям, которые слышали, как я «билась головой о стену», и вселяли в меня уверенность, что история Марвина должна быть в конце концов рассказана. Элис Фрайд Мартелл — моему агенту, верившей, что эта книга получится.

Эллен Харви, которая не только доброжелательно и искусно перепечатывала мои заметки и все новые черновики, но также помогала проверять факты, вносить уточнения и предложения.

Элвину и Вайолет, которые смирились с более суматошным, чем обычно, и напряженным образом жизни и поддерживали мои усилия. Элвин постоянно спрашивал меня, как продвигается работа над книгой, а Вайолет всегда просила взять ее с собой к Марвину и недавно объяснила: ее третьеразрядная газета терпит крах только потому, что там слишком сильна иерархия и люди не получают удовольствия от работы.

Стивену, никогда не выражавшему недовольства тем, что я не придаю своей работе коммерческого характера, и постоянно говорившему, что все получается хорошо, даже когда это было не так. Его предложения были всегда ценными и точными.

Я заявляю, что никто из этих людей не несет ответственности за то, что я написала, но должна признать: они были тем источником, из которого я черпала вдохновение в процессе работы над книгой.

Наконец, моей маме — за то, что она научила меня быть смелой и не позволять страху или слабостям мешать делать то, что я считаю важным.

ЧАСТЬ I

Превращение планов в реальность

*Одних идей недостаточно. Они не живут долго. Им
необходимо найти применение.*

Марвин Бауэр, 2001¹

ГЛАВА 1

Марвин Бауэр

1903 год — В Гарвардском университете нет школы бизнеса. Газета «New York Times» стоит один цент. Женщины имеют право голосовать в двух из 45 штатов. Братья Райт только что совершили свой первый полет на аэроплане. Электрической лампочке Томаса Эдисона уже целых 24 года.

2003 год — 9000 абитуриентов боролись за 900 мест в Гарвардской школе бизнеса. «New York Times» стоит один доллар. Большинство зарегистрированных избирателей в 42 из 50 штатов — женщины. Компания British Air после активной двадцатичетырехлетней эксплуатации отказалась от использования первого сверхзвукового пассажирского авиалайнера «Concorde». Электрическая лампочка, прослужив человечеству 124 года, практически не изменилась.

Марвин Бауэр родился в 1903 г. и жил в одном из немногих домов Америки, где было электричество. Когда почти через сто лет во Флориде Марвин скончался, его вклад в мире бизнеса и менеджмента оценивался так же, как вклад Томаса Эдисона — в области техники. Их имена были внесены в списки Галереи славы бизнеса. Когда Бауэру сообщили, что он удостоился такой чести, он сказал: «Это, должно быть, ошибка. Я не бизнесмен — я профессионал*, как юрист или врач»¹.

Свою профессию — консалтинг для топ-менеджеров — он в буквальном смысле слова изобрел. Бауэр был человеком, который сделал из McKinsey & Company — почти разорившейся компании, специализировавшейся на предоставлении услуг в области бухгалтерии и организации производ-

* В США профессионалами считаются люди так называемых «ученых профессий», а именно врачи, юристы и священнослужители. Причисляют себя к профессионалам, как правило, на основе жестких критериев, таких, как обязательное высшее образование по определенной специальности, формальная принадлежность к закрытому и иерархически построенному корпоративному сообществу, следование некоторым правилам поведения и этическим нормам. — Прим. ред.

ства — главного «советника» для топ-менеджеров и даже для правительства. Он проработал в этой сфере удивительно долго, 59 лет — с 1933 г. до официальной отставки в 1992 г. Ему исполнилось тогда 89 лет.

Отличительной чертой Марвина Бауэра была его приверженность высоким моральным стандартам. После его кончины в январе 2003 г. Джон Бирн в статье в журнале *Business Week* отмечал:

Бауэр был создателем и носителем идей McKinsey, человеком, который превратил эту фирму в абсолютный эталон в отрасли... Он твердо верил, что консультанты, как лучшие доктора и адвокаты, всегда должны ставить во главу угла интересы своих клиентов, всегда вести себя этично и всегда говорить клиентам правду, а не то, что им хотелось бы услышать².

Этические принципы Бауэра и ценности, которыми он руководствовался, были заложены еще в детстве. Первенец Карлотты и Уильяма Бауэров, Марвин вырос в семье среднего достатка в городе Кливленде, штат Огайо. Бауэры не были бедными, но больше, чем деньги, ценили честность и уважение. Через два года после рождения Марвина родился Билл.

В семье Бауэров большое значение придавали учебе, и это было важным фактором формирования Марвина. Уильям Бауэр требовал, чтобы его дети читали поэзию и прозу, и всегда записывал, какие именно книги прочитали Марвин и его брат. Каждый рассказ Марка Твена Марвин прочитывал дважды и после этого рядом с его названием ставил свои инициалы.

Его отец был идеальным примером для детей, поскольку работа над сложными проблемами передачи прав собственности на землю требовала и интеллекта, и практических навыков. Для этого были необходимы и технические знания, и правовые, деловая хватка и высокие этические стандарты. Уильям добился национального признания в своей области, так же как потом и его сын. Уильям Бауэр постоянно брал Марвина и его брата в поездки по заводам Кливленда, чтобы они увидели производство своими глазами. Марвин запомнил, как интересно ему было и как серьезно относился к поездкам отец, который иногда специально брал выходной, чтобы показать Марвину и Биллу еще один завод³. Именно благодаря отцу Марвин выработал привычку в любой ситуации узнавать что-то полезное и важное. Возвращаясь после очередного посещения, отец обычно спрашивал: «Ну и что вы узнали нового?»

Производя впечатление консервативной семьи со Среднего Запада, Бауэры на самом деле не разделяли патриархальных ценностей своих соседей. Уильям Бауэр был сторонником более демократичных отношений и, перед тем как принять важные решения, выслушивал мнения всех членов семьи. Марвин хорошо помнил, как участвовал в обсуждении предстоящего переезда семьи в другой район Кливленда. Это обсуждение запомнилось ему больше, чем сам переезд. Он вспоминал: «[Было] замечательно, [что мой отец] все время при-

влекал сыновей к принятию семейных решений. Возможно, мое мнение и не влияло на семейное решение — я даже не помню, что именно говорил, — но я тогда высказал, что именно думаю по этому поводу, как и в других случаях, когда меня приглашали к обсуждению»⁴. Для Марвина это был первый опыт знакомства с неиерархической структурой управления.

Марвин рано продемонстрировал независимый стиль мышления. В старших классах он познакомился с Хелен Маклафлин — девушкой, которая в будущем стала его женой. Он вспоминал, что отец не одобрял его постоянных отношений с Хелен: «Мы с отцом много спорили, пока он не понял, что мои намерения серьезны и я от них не откажусь»⁵. Он также вспоминал об имевшей сильное влияние на учеников учительнице английского языка, о своем участии в выпусках школьной стенгазеты и о разных случайных заработках во время летних каникул.

Учительницу звали Лора Эдвардз, и даже в возрасте 99 лет Марвин Бауэр помнил о ней и о том влиянии, которое она оказала на него и Хелен:

Благодаря Лоре Эдвардз нам было интересно учиться. Мы полюбили ее, и вскоре она попросила, чтобы мы все называли ее просто по имени... Никто из учителей так не поступал. Удивительно, но уже это сблизило нас с Лорой еще больше... Она умела ненавязчиво объяснить, что, если мы хотим поступать в университет, а мы все этого хотели, то мы должны получать высокие оценки. Думаю, мы все восприняли это очень серьезно. Она была выдающимся учителем, и в том, что Хелен также решила стать учителем, — сказалось ее влияние. Мы с Хелен навещали ее, когда приезжали в Кливленд, и много лет переписывались⁶.

Марвин перенял этот стиль — обращаться к другим людям по имени, и это стало важным элементом его взаимоотношений с коллегами и клиентами. Все называли его просто Марвин, и если кто-то обращался со словами «мистер Бауэр» — он его поправлял.

Его способности к четкому и ясному изложению информации проявились уже в старших классах. В это время он начал выпускать школьную газету под названием *Home Brew* (Домашнее пиво)⁷. Школьной администрации не нравилось это название (это было время сухого закона), но высокое качество репортажей убедило их разрешить название, выбранное Марвином, и он получил первый урок того, насколько эффективными могут быть коммуникативные навыки.

Каждое лето Марвин работал. Найти работу ему помогал отец. Он работал помощником землемера, развозил лед, был рабочим на фабрике, вожатым в лагере бойскаутов во время Первой мировой войны, когда трудно было найти взрослых вожатых. Марвин Бауэр вспоминал: «Это был хороший опыт. Я должен был исполнять серьезные обязанности, и мне помогали отличные учителя, благодаря которым я многому научился [хотя мне было всего 15 лет]. Я заработал неплохие деньги, и отец мне подсказал, как можно сделать

сбережения»⁸. В последующие годы Марвин Бауэр докажет, что он умеет беречь не только собственные деньги, но и деньги клиентов.

Он был не только трудолюбивым молодым человеком, но и искателем приключений. Однажды летом он с другом Джоном Хэмилтоном отправился на велосипеде в Баффало⁹. Они считали, что это будет хорошей тренировкой перед футболом. Но поездка быстро наскучила — все время приходилось взбираться на холмы, донимали тучи комаров. На третий день они прицепились к медленно ехавшему грузовику. Водитель их не заметил и начал прибавлять скорость — Марвину и Джону пришлось отцепиться. Они упали, больно ударившись, но, к счастью, все обошлось без серьезных травм. Через несколько дней они добрались до города Эри в штате Пенсильвания и повернули назад. Следующим летом упрямые Марвин и Джон снова отправились в Баффало, но на этот раз установили на сделанную своими руками лодку подвесной мотор, который позаимствовали у отца. На озере начался шторм, мотор заглох, и Марвина с Джоном выбросило на остров. Им удалось доплыть до берега и позвонить домой. Но Береговую охрану из-за них все же подняли по тревоге. Так закончился лодочный поход этих двух неугомонных школьников. В следующем году, все еще мечтая побывать в Баффало, Марвин воспользовался более практичным способом: попросил отца отпустить его туда с братом на летние каникулы.

После окончания школы Марвин Бауэр по совету своего деда поступил в университет Брауна*, в котором проучился с 1921 по 1925 г. Когда Бауэр рассказывал об университетских годах, он вспоминал, что с этим временем связан один из немногих фактов в его жизни, о которых он сожалеет: «Я был слишком изолирован в своем студенческом братстве**». Из-за этого я упустил возможность познакомиться с другими студентами»¹⁰. В университете он встретил Малкольма Смита, который стал его другом на всю жизнь. Молодые люди изучали философию и экономику — относительно новую дисциплину по тем временам.

Огромное впечатление, сохранившееся на долгие годы, на Марвина Бауэра производили два университетских профессора. Один из них был преподаватель экономики Патон, который, обучая основополагающим принципам экономики, использовал выдающуюся книгу Маршалла***. Дру-

* Университет Брауна — частный университет в городе Провиденс, штат Род-Айленд, основанный в 1764 г. Один из наиболее престижных университетов США, входящий вместе с Гарвардом, Принстоном и другими пятью престижными университетами в так называемую «Лигу Плюща» (Ivy League). — *Прим. пер.*

** Студенческие братства — неформальные общества студентов. Чтобы вступить в братство, необходимо пройти обряд «посвящения», связанный с какими-либо испытаниями (например, вытерпеть боль, провести ночь на кладбище и т. п.). Обычно их называют сочетанием букв греческого алфавита, например «Бета-Омега» и т. п. — *Прим. пер.*

*** Имеется в виду книга английского экономиста Альфреда Маршалла (1842–1924) «Принципы экономики» (1890), в которой впервые был представлен ряд важнейших экономических понятий. — *Прим. пер.*

гим был преподаватель психологии, который отлично со всеми ладил: от него Марвин узнал очень много о людях и умении слушать¹¹.

После окончания университета Брауна Марвин по совету своего отца поступил на юридический факультет Гарварда*, а его друг Малкольм Смит — в Гарвардскую школу бизнеса. Марвин Бауэр вспоминал:

Поступить туда было нетрудно... я имел хорошие, хоть и не выдающиеся, оценки, но тогда, чтобы быть зачисленным на юридический факультет Гарварда, этого было достаточно. Гораздо труднее было там *удержаться*, поскольку студентов в те времена отчисляли безжалостно¹².

Марвину удалось самому оплатить свою учебу в Гарварде: он заработал достаточно денег в периоды летних каникул, пока учился в Брауне, и к 1925 г. успешно инвестировал свои сбережения в акции¹³. В 1920-х гг. практически все, кто играли на фондовом рынке, могли заработать. Необычно было то, что таким разумным инвестором оказался молодой человек двадцати двух лет.

Четыре лета, начиная с 1925 г., Марвин работал в находившейся в Кливленде юридической фирме Thompson, Hine and Flory (TH&F)¹⁴. В течение первого года в его обязанности входило инкассировать долги для клиентов этой фирмы, в основном это были компании — оптовики промышленного оборудования, располагавшиеся в Кливленде. Сначала торговые представители фирм-клиентов пытались сами получить долги от розничных фирм, потом должникам посылали письма оптовые фирмы, если и это не помогало, то просроченной задолженностью занималась TH&F. Когда Бауэр отправлялся на встречу в розничную фирму, не погасившую задолженность — на профессиональном жаргоне это называлось «вытрясти долг», — он обнаруживал, что личный контакт оказывался в его деле более эффективным, чем письма: он умело вел переговоры с должниками и убеждал многих из них выплатить долг. TH&F продолжала использовать его в этой роли еще три лета.

Летом 1927 г., когда до окончания учебы на юридическом факультете оставался год, Марвин Бауэр женился на своей давней возлюбленной Хелен¹⁵. Даже через 70 лет он хорошо помнил подробности того дня — сколько стоило арендовать тент, установленный около церкви для церемонии, как трудно было взять напрокат строгий костюм, в каком платье была Хелен, и, конечно, кто из друзей был на свадьбе. Заметка об этом событии в газете *The Cleveland News* называлась «Свадьба недели»¹⁶.

В свадебное путешествие молодые отправились на «новой» (на самом деле подержанной) машине¹⁷. В типичном для Марвина стиле эта поездка была задумана как приключение, но подробного описания маршрута не сохранилось. Они выехали поздно вечером и на первую ночевку остано-

* В американских университетах на юридические, медицинские факультеты и в школы бизнеса (программы MBA) принимают людей, уже имеющих высшее образование. — *Прим. пер.*

лись в городе Эри. (В те времена еще не было многополосных автострад между штатами, но все же большинство дорог в населенной местности уже были асфальтированными.) Они планировали проехать по канадской провинции Новая Шотландия, но изменили решение и путешествовали без определенного плана, посещая многие интересные места и встречаясь с разными людьми. Через две недели они вернулись в Кембридж, и как раз вовремя — у Марвина начинались занятия.

После окончания юридического факультета Марвин Бауэр хотел работать только в такой фирме, которой он мог бы гордиться. Для этой цели он выбрал очень уважаемую юридическую кливлендскую фирму Jones, Day, Reavis & Pogue, но, как потом рассказывал, его успехи в учебе и оценки были недостаточно хороши, чтобы его туда приняли. Поэтому он решил: чтобы повысить свои шансы, необходимо окончить также Гарвардскую школу бизнеса, которая тогда находилась в стадии становления. Его друг Малкольм Смит считал, что бизнес — очень интересное занятие и более творческое, чем право.

Как только Марвин поступил в 1928 г. в школу бизнеса, подтвердилось то, о чем он подозревал давно: заниматься бизнесом было весьма интересно. Сотрудничая с журналом *The Harvard Business Review*, он особенно интересовался маркетингом, статистикой, финансами и управлением предприятием.

Пока Марвин учился в школе бизнеса, Хелен работала учителем (впоследствии став директором школы Медфилд, штат Массачусетс), чтобы покрывать текущие расходы — за образование Бауэр платил из доходов от операций на фондовом рынке. Летом, после первого года учебы, Марвин работал в юридической фирме Davis Polk в Нью-Йорке и жил в квартире Малкольма Смита в Бронксвилле, пока друг был в отъезде. Стратегия Марвина себя оправдала. После окончания в 1930 г. школы бизнеса его приняли на работу в фирму Jones, Day как специалиста по корпоративному праву.

К 1933 г. Марвин Бауэр уже три года отработал в Jones, Day. Посоветовавшись со своим другом Джорджем Дайвли — одноклассником Малкольма Смита по Гарвардской школе бизнеса и земляком из Кливленда, Марвин затем ушел из этой фирмы, чтобы устремиться в мир бизнеса. Он решил поступить на работу в компанию Джеймса О. Маккинзи, предоставлявшую в то время услуги по бухгалтерскому делу и организации производства. Через шесть лет он приобрел эту фирму и руководил ее преобразованием в ведущую компанию в новой сфере деятельности — управленческом консалтинге.

«Поход» Бауэра в мир бизнеса окажет существенное влияние на бизнес-менеджмент во всем мире. Он добился успеха в создании выдающейся организации, а благодаря этому — и новой профессии, и одновременно повлиял на тысячи руководителей. Его профессиональную жизнь отличали верность тем людям, с которыми он работал, забота об успехе организаций-клиентов, продвижение важных идей и абсолютная честность. За его почти столетнюю жизнь бизнес прошел долгий путь от второстепенной профессии (для тех, кто вообще считал это профессией) до двигателя мировой экономики. И Марвин был в центре этой трансформации. Он умел предвидеть

будущее, понимал и удовлетворял запросы высших руководителей, которые сталкивались с огромными трудностями в быстроменяющемся мире.

Когда Марвин начал заниматься консалтингом, у него появилась возможность сотрудничать со многими руководителями компаний, которым давались рекомендации и которые были инициаторами перехода к менее жестким иерархическим структурам: Альфредом Слоуном, главой корпорации General Motors; Чарльзом Мортимером, председателем совета директоров General Foods; Кроуфордом Гринуолтом, председателем совета директоров DuPont; Ральфом Кординером, генеральным директором General Electric; Джоном Лаудоном, председателем совета директоров Royal Dutch Shell; Томасом Дж. Уотсоном-мл., президентом компании IBM; и даже с президентом США Дуайтом Эйзенхауэром, который с помощью Марвина Бауэра резко сократил численность аппарата Белого Дома и предоставил его ключевым сотрудникам небывалую автономию¹⁸. До этого в Белом Доме республиканцев не было уже двадцать лет. Национальный комитет республиканской партии считал, что необходим пересмотр функций сотрудников аппарата, поэтому Эйзенхауэр решил сделать нечто беспрецедентное: он пригласил человека «со стороны», т.е. из консалтинговой фирмы, изучить проблемы, с которыми столкнутся он и его новая администрация. Решение Эйзенхауэра воспользоваться услугами команды Марвина Бауэра из McKinsey отражало уважение, каким пользовались сам Бауэр и его компания у видных представителей бизнеса, к которым обратился президент за советом. К 1950-м гг. Бауэр уже приобрел прочную репутацию профессионала, олицетворяющего лучшие образцы консалтинга, — человека, пользующегося неограниченным доверием и уважением за его преданность интересам клиентов (илл. 1.1).

Марвин Бауэр всегда считал, что деньги не могут быть самоцелью. Его преданность интересам клиентов и партнеров, а также приверженность собственным принципам и ценностям были исключительными. Он был убежден, что основа выдающейся консалтинговой компании, созданной им, это не только квалификация и опыт, но также, что еще более важно, — поведение и поступки ее сотрудников. Он намного опережал свое время. В 1935 г., проработав в фирме консультантом два года, он написал Джеймсу О. Маккинзи докладную записку, в которой утверждал, что фирма не должна одновременно заниматься консалтингом и аудитом, так как в этом случае неизбежны конфликт интересов и злоупотребления¹⁹. В период 1950–1960-х гг. Марвин Бауэр пожертвовал возможностью существенно увеличить личное состояние и продал свои акции партнерам по балансовой стоимости, в то время как другие компании, предоставляющие профессиональные услуги, выходили со своими акциями на рынок и их владельцы получали в результате солидную прибыль. Он считал, что компании, работающие в этой сфере, не могут заботиться в первую очередь об интересах своих клиентов, став открытыми акционерными компаниями, а следовательно — ответственными перед акционерами. Бауэр полагал: чтобы

Survey Helped Eisenhower to Fill U. S. Jobs

**Study of Policy Positions
Ordered Months Ago to
Speed Appointments Now**

A scientific survey of qualifications required for policy-making jobs in the Federal government is guiding top-rank members of the Eisenhower administration in filling these jobs, a management consultant revealed yesterday.

Marvin Bower, a managing partner of the firm of McKinsey & Co., management consultants, said his firm was retained before Gen. Eisenhower's nomination for President last July to undertake the survey. The firm was given the assignment by a "group of forward-thinking Republicans under the leadership of Harold E. Talbot, Gen. Lucius D. Clay and Herbert Brownell jr. . . . to aid the Republican administration in selecting competent individuals for key positions—to get the right persons for the important jobs," Mr. Bower said.

Data Wanted Earlier

He explained that the objective was to make information about the positions available early to facilitate the filling of these posts in the short period between election and inauguration.

Gov. Sherman Adams, of New Hampshire, who will be Assistant

to President Eisenhower after Jan. 20, confirmed last night that the Eisenhower organization has accepted the services of "selected research groups and management consultants who are preparing studies on the executive branch of the Federal government."

Gov. Adams said the studies are "directing careful attention to the current organization" of the executive department, its personnel and existing relationships between departments.

Immediate Gains Sought

Indicating that the studies are designed to make immediate improvements in the President's administrative set-up, as distinguished from the long-range reorganization study to be conducted by Temple University in conjunction with a special commission headed by Nelson A. Rockefeller, Mr. Adams said the studies are adapting recommendations of the Hoover report to present needs.

The studies also are "preparing further suggestions for realigning and reorganizing the agencies in the Executive department for more efficient and productive results," he said.

Gov. Adams and Arthur H. Vandenberg jr., the President-elect's secretary, will visit the White House at 2 p. m. today for consultation with John R. Steelman, assistant to President Truman, and Matthew J. Connelly, the President's secretary.

Илл. 1.1 Проект помог Эйзенхауэру сформировать аппарат правительства США

(The New York Times, 1 января 1953 г. © The New York Times Company)

компания успешно росла, необходимо расширить круг ее владельцев, но не превращать ее в публичную. Благодаря своей приверженности высоким моральным стандартам он служил примером для четырех поколений лидеров бизнеса. В ходе непосредственной работы с топ-менеджерами, а также используя свои выдающиеся коммуникативные навыки, Марвин сумел донести свои идеи до менеджеров во многих странах мира.

В 1966 г. Марвин Бауэр написал первую книгу «Воля к управлению» (*The Will to Manage*), в которой обсуждались возможности практической реализации его многих революционных идей, что позволит менеджерам успешно управлять компаниями в быстроменяющемся мире. В 1975 г. издательство McGraw-Hill сообщило ему, что книга «Воля к управлению» единственная из книг по бизнесу за всю историю издательства, ставшая бестселлером²⁰. В 2002 г. справочное издание «Бизнес: универсальный справочник» (*Business: The Ultimate Resource*)²¹ включило ее в сотню наиболее важных книг по бизнесу, когда-либо издававшихся.

Непоколебимая решимость Бауэра делать все возможное для процветания бизнеса и повышения благосостояния во всем мире проявлялась также в его готовности работать в различных коммерческих и общественных организациях. В 1955 г. он согласился стать президентом Объединенного совета по экономическому образованию (Joint Council on Economic Education). Марвин Бауэр считал, что система образования в США, включая университеты, была абсолютно неадекватной, если говорить о преподавании экономики, а разбираться в экономике необходимо каждому гражданину. Совет, образованный за шесть лет до его президентства, должен был обеспечивать качественное экономическое образование, действуя через свои советы в штатах и центры, созданные при университетах. Вклад Марвина Бауэра и роль, которую он сыграл в этой организации, запомнились надолго. Лу Герстнер, избранный президентом совета после того, как Бауэр отработал на этом посту три срока, всегда спрашивал: «Как дела у Марвина?»²²

Марвин Бауэр также был активным советником Гарвардской школы бизнеса, президентом и председателем правления Ассоциации выпускников Гарвардской школы бизнеса. На протяжении 50 лет он тесно сотрудничал с пятью деканами этой школы. Так, он посоветовал декану Дональду К. Дэйвиду учредить совместную программу с юридическим факультетом Гарварда. Он был неофициальным консультантом декана Стэнли Ф. Тили, который был его однокурсником в Гарвардской школе бизнеса. Для декана Джорджа Бейкера Марвин осуществил проект, посвященный организационной структуре школы. В период, когда ее возглавлял Лоренс Форейкер, Марвин работал в экспертном совете Гарвардской школы бизнеса. Он был главным советником и консультантом декана Джона Макатура. Кроме того, Бауэр активно работал в совете Университета Западного резервного района (Western Reserve University) и был одним из инициаторов и активных участников его объединения с Технологическим институтом Кейса (Case Institute of Technology).

Марвин Бауэр также считал, что должен помочь улучшить систему образования в Соединенных Штатах на местном уровне. Будучи членом школьного совета в Бронксвилле, он решил, что именно он, человек со стороны, должен бросить вызов некоторым давним традициям²³. Марвин и Хелен учредили в Бронксвилле организацию, миссия которой заключалась в том, чтобы информировать молодых людей о вреде употребления наркотиков. Организация стала предвестницей широко распространенной в настоящее время программы Drug Abuse Resistance Education (DARE) [Программа обучения сопротивлению наркотикам]. Марвин Бауэр также призывал и других людей работать на благо общества там, где они живут и трудятся. Он был активным участником Волонтерской консалтинговой группы (Volunteer Consulting Group), оказывавшей бесплатную помощь благотворительным организациям. Наконец, когда ему было уже за семьдесят, Марвин стал старейшиной Реформатской церкви в Бронксвилле²⁴.

У Марвина и Хелен было три сына: Питер, который родился, когда они еще жили в Бостоне; Ричард — появившийся на свет в первый год работы Марвина в McKinsey, и Джеймс, родившийся спустя три года. Пока сыновья росли, большую часть времени Марвина Бауэра поглощала работа в McKinsey. Возможно, именно поэтому, когда у него наконец появлялось время для общения с семьей, он старался его использовать особенно эффективно. Например, при планировании семейного отдыха Марвин обычно спрашивал одного из сыновей, как он хотел бы его провести. Однажды Джим ответил, что мечтает съездить на Большой каньон. Именно так они и сделали, проехав по Большому каньону верхом на осликах²⁵. Когда Дик без спроса взял семейный «Кадиллак», Марвину это напомнило собственную тягу к приключениям в юности — ему наверняка пришли на память неудачные попытки добраться до Баффало. И все же он посадил сына на две недели «под домашний арест». При этом уважение Марвина к тому, что делают сыновья, проявлялось буквально во всем: после того как Питер в 1956 г. начал работать в компании Campbell's Soup, Марвин уже никогда не ел супов, произведенных ее конкурентами.

У Марвина было шесть внуков и девять правнуков. Его внуки хорошо запомнили своего замечательного деда: он привозил им в подарок на Рождество кукольный дом на колесах, с удовольствием смотрел с ними «Манстеров» (*The Munsters*)*, а впоследствии был источником вдохновения для них и в работе, и в жизни, всегда присылая статьи, которые, по его мнению, могли их заинтересовать.

Хелен умерла в 1985 г. в возрасте 81 года. После ее смерти Марвин писал своим близким:

Она уважала каждого... Я думаю, вам будет полезно по-настоящему понять, какими качествами обладала Хелен, — вы также можете их развить,

* «Манстеры» (*The Munsters*) — телешоу с персонажами-вампирами и основанная на нем одна из первых комедий ужасов. — Прим. ред.

поскольку унаследовали ее гены и кровь, или просто брать с нее пример. Огромное количество писем, которое я получил (около 250), были заслуженной данью ее качествам, и во многих из них люди конкретно указывают на эти качества, и вы ими уже воспользовались или воспользуетесь в будущем... Мне хочется особенно подчеркнуть одно из них. Много лет назад, когда я был председателем Объединенного совета по экономическому образованию, мы с президентом [этого совета] отправились в Вашингтон вместе с нашими женами. Вот что он пишет:

Мое самое незабываемое впечатление о Хелен говорит о ней как одной из наиболее ярких личностей, с которыми мне посчастливилось встретиться. Думаю, Вы помните одно из наших ежегодных собраний в Вашингтоне, когда состоялся студенческий марш к Белому Дому. Хелен и Луис не остались в отеле и участвовали в марше вместе со студентами. На вопрос «Зачем?» Хелен отвечала: «Там мой сын». Смелость и сила сочетались у нее с готовностью защищать свою семью. Она олицетворяла для меня идеал американской женщины²⁶.

Марвин продолжал: «Очевидно, вы все любили ее и унаследовали так или иначе ее выдающиеся качества и высокие принципы, которыми она руководствовалась в своей жизни. Трудно себе представить лучший пример для подражания. У нас общее горе, с которым мы никогда не сможем смириться, но Хелен хотела бы, чтобы мы пережили его стойко, как сама она переносила испытания».

В 1989 г. Марвин женился на Клео Стюарт — соседке по Бронксвиллу, которая была давним другом семьи. Они вместе переехали в Делрей Бич, во Флориду. В 2001 г. Клео умерла. Марвину в то время было 98 лет, но до последнего дня она заботилась о нем и помогала писать мемуары.

Когда приближался 99-й день рождения Марвина, его сын Дик позвонил мне и сказал: «Лучше всего устроить для отца спокойный ужин в кругу семьи». Через два дня секретарь Марвина обзванивал приглашенных на празднование его 99-летия — всего 21 человек. Это был настоящий, а не тихий праздник. Среди приглашенных были: Фрэн Аллен, вдова Джима Аллена (Booz Allen & Hamilton); Джульетт Дайвли, вдова Джорджа Дайвли; Джек Беннингтон, изобретатель электрического стыка, применяемого в сфере телекоммуникаций и названного его именем, а также партнер Марвина по воскресным завтракам; Мак Стюарт; Сюзанна и Билл Бауэры — внучатые племянники Марвина; друзья из McKinsey; а также сын Дик со своей женой Нили. В возрасте 99 лет Марвин по-прежнему управлял своей жизнью: он собирался отпраздновать свой последний, как оказалось, день рождения так, как считал нужным.

Когда оглядываешься на долгую жизнь Марвина, вспоминаются слова Томаса А. Эдисона:

У меня много идей, но мало времени. Вряд ли я проживу более ста лет.

ГЛАВА 2

Стратегия

Человек — это социальное животное, использующее навыки и решающее проблемы. После того как он утолил голод, для него имеют значение два типа потребностей. Одни из них заключаются в том, чтобы применить свои умения, какими бы они ни были, для решения трудных задач, почувствовать восторг от ловкого удара по мячу или правильно решенной задачи. Вторые подразумевают установление значимых и теплых отношений с другими человеческими существами: это необходимость любить и быть любимым, делиться опытом, уважать и быть уважаемым, вместе решать проблемы.

Герберт Саймон*, 1965¹

Марвин Бауэр создал и возглавил фирму McKinsey & Company, занимающуюся управленческим консалтингом. Когда он начинал, в компании работали 18 человек, когда в 1967 г. он уходил с поста управляющего директора, фирма насчитывала 500 консультантов, а к тому моменту, когда он отошел от дел (в 1992 г.), — их было уже 2500². За эти годы управленческий консалтинг превратился в престижное дело, которым занято минимум 500 тыс. человек и множество фирм с совокупным доходом в миллиарды долларов. Марвин Бауэр смело обращался к влиятельным людям: Дерека Бока — президента Гарварда — он призывал задуматься о миссии Гарвардской школы бизнеса; Ройяла Литтла — президента Colgate — убеждал в необходимости прислушиваться к мнению сотрудников компании. Профессиональный успех Марвина и финансовый успех возглавляемой им компании можно объяснить его непоколебимой волей к лидерству в сочетании со стойкими моральными принципами ведения бизнеса, отличными лидерскими навыками и убедительной, абсолютной логичностью.

* Герберт Саймон (р. 1916) — американский экономист, социолог, лауреат Нобелевской премии (1978). Специалист в области теории управления и моделирования социальных процессов. — *Прим. ред.*

Видение перспективы и страсть Марвина Бауэра к тому, что он позже назвал *управленческим консалтингом*, впервые проявились, когда он работал юристом (с 1930 по 1933 г.) в фирме Jones, Day, Reavis & Pogue в Кливленде. В 1930 г. фирме приходилось в основном заниматься ликвидацией и реструктуризацией разоренных Великой депрессией компаний. Взяв на себя юридическое обеспечение выпуска облигаций со стороны своих клиентов-банков, фирма унаследовала задачи по урегулированию обязательств их обанкротившихся клиентов. Банки, ставшие де-факто владельцами этих фирм и предприятий через комитеты держателей облигаций и кредиторов, поручили Jones, Day реорганизовать их, чтобы по крайней мере получить хоть что-то из оставшихся активов.

Эти обязанности были связаны гораздо больше с менеджментом, чем с правом, и выходили за рамки обычной работы юридических фирм. Двадцатисемилетний Марвин Бауэр был одним из первых, кто получил в Гарварде степень магистра в двух областях: в области права и в области бизнеса. Поэтому фирма и поручила ему «разгребать завалы».

Знания Марвина в области бизнесагодились и ему самому, и его работодателям. Следующие три года он работал секретарем в 11 комитетах держателей облигаций, в том числе в комитетах таких фирм, как Thompson Products, Inc. (позже TRW), Midland Steel Products Company, Otis & Company и Studebaker Company³. Комитеты выполняли функции советов директоров компаний, не выполнивших своих долговых обязательств, и должность секретаря, которую занимал Марвин, способствовала росту его влияния.

В этом качестве Мартин изучал, способна ли компания приносить прибыль, и предлагал обычным и инвестиционным банкам варианты рекапитализации. Он обычно начинал работу над проектом с интервьюирования руководителя потерпевшей крах компании, а затем беседовал с другими менеджерами, которые могли объяснить причины неудачи и подсказать пути выхода из кризиса. Хотя позже он оценивал свою работу того периода как любительскую и поверхностную, она давала результаты. Главная проблема, как выяснил Марвин, заключалась не в том, что президенты разорившихся компаний были недалекими людьми, — все одиннадцать были достаточно умны. Проблема состояла в том, что для принятия решения они не обладали достаточной информацией.

Увидев своими глазами 11 трагедий, Марвин пришел к заключению, что руководители компаний не имели доступа к информации, которая могла бы их спасти. Он твердо верил, что если бы у топ-менеджеров были необходимые и подробные данные, а также возможность надлежащим образом их проанализировать, 10 из 11 компаний продолжали бы работать, несмотря на Великую депрессию.

Марвин считал, что причиной происходящего послужило то, что в компаниях, как правило, царили традиции жесткой иерархии. Подчиненные не решались рассказать боссу о том, что происходило на самом деле. Изолированность высшего руководства и возмущение Марвина негативными

последствиями такого положения вещей часто не давали ему и Хелен заснуть, приводя к бесконечным ночным дискуссиям. Имея такой опыт, Марвин все больше убеждался в том, насколько важна информация, получаемая от сотрудников, работающих «на передовой» — занимающихся продажами или непосредственно участвующих в производстве, — а также их знания. Часто бывало так, что именно «на передовой» имелась та информация, которая была бы необходима топ-менеджерам.

Зная это, Марвин поставил себе цель помочь генеральным директорам разработать более эффективные методы управления. Он решил показать им, что необходимо устранить барьеры, воздвигнутые корпоративной иерархией и мешающие обнаружить и использовать знания и информацию, которыми обладает компания. Он понимал, что, когда генеральному директору необходимо всерьез задуматься о политике и стратегии компании, у него нет независимых и объективных консультантов, к которым он мог бы обратиться за советом. Для решения юридических проблем они обращаются в юридическую фирму, если нужен капитал — идут в инвестиционный банк, но когда требуется совет, как организовать компанию и управлять ею, они не находят фирм, которые давали бы такие консультации, поскольку их просто нет.

Марвин придумал название для новой профессии: управленческий консалтинг. (Позже он говорил, что хотел назвать эту профессию «консалтингом по вопросам управления», так как считал, что это название лучше отражает ее суть⁴.) В 1933 г. было только два типа консультантов в области бизнеса: фирмы, предоставлявшие услуги в области бухгалтерского учета и организации производства, и частные эксперты. Хотя самые первые фирмы, специализировавшиеся в этой области, уже были созданы — Edwin Booz & Company (теперь Booz Allen & Hamilton) в 1914 г.; McKinsey в 1926 г. и Stevenson, Jordan and Harrison (сейчас не существует) примерно в 1918 г.,⁵ — они были тогда в «детском возрасте» и позиционировали себя как организации, предоставляющие аудиторские услуги и услуги в области организации производства⁶. В то время профессиональные консультации по проблемам менеджмента предоставляли только частные эксперты (в основном представители университетской профессуры — такие, например, как Фредерик Тейлор), а не организации. В самом деле, фирма Booz Allen & Hamilton только в конце 1940-х гг. стала указывать в своих рекламных материалах, что занимается управленческим консалтингом, и только в 1950-х гг. фирма Arthur D. Little начала называть свою работу консалтингом⁷. Компания Boston Consulting Group была основана лишь в 1960-х гг., а фирмы Bain & Company, Monitor Group и CSC Index появились в 1970-х гг.

Знакомство с Джеймсом О. Маккинзи

Когда Марвин стал искать фирму, в которой мог бы работать по новой профессии, декан Гарвардской школы бизнеса Уоллес Бретт Донэм предложил ему поговорить с Джеймсом О. Маккинзи. Ознакомившись с одной из

работ Марвина времен его учебы в Гарвардской школе бизнеса, Маккинзи позвонил Донэму, чтобы узнать о Марвине как можно больше. В 1983 г. в беседе со мной и Стивом Уоллеком, партнером McKinsey в кливлендском офисе, Хелен Бауэр вспоминала:

Мы с Марвином в то время жили в двух шагах от площади Шейкер, на третьем этаже дома, где не было ни лифта, ни горячей воды. За год до этого он окончил школу бизнеса и приехал в Кливленд, чтобы работать в юридической фирме Jones, Day, которую очень уважал.

Это был 1931 год — самый разгар Великой депрессии, — и Марвин в основном занимался банкротствами и реорганизациями. Каким-то образом отчет, подготовленный им для одного из клиентов, фирмы — производителя одежды, попал в руки Мака [Джеймса О. Маккинзи]. Возможно, это произошло через Marshall Field, которая в то время была самым крупным клиентом Мака. Мак написал Марвину и предложил прийти собеседование для поступления на работу в его фирму, если, конечно, Марвин приедет в Чикаго.

Как бы там ни было, я ехать в Чикаго не хотела. Я читала о тамошних гангстерах, и мне говорили, что погода там хуже, чем в Кливленде. Поэтому Марвин отложил письмо Мака. Думаю, он послал вежливый ответ: «Спасибо, нет».

Мы жили очень скромно: Марвин получал небольшое жалование младшего консультанта, а я имела скудный заработок как молодой учитель. Вдруг мы получаем уведомление от Jones, Day, что в следующем месяце зарплата для всех сотрудников будет сокращена на 25% — кажется, это был сентябрь. Мы обдумали сложившуюся ситуацию и поняли, что будем с трудом сводить концы с концами. Марвину уже наскучило право и очень нравилось помогать бизнесменам решать их проблемы.

Мы отправились в небольшое кафе-мороженое, что за углом на площади Шейкер, — тогда мы не могли себе позволить пойти в ресторан — и обсудили, что можем сделать. Я до сих пор помню кованые стулья и цветные бумажные скатерти этого заведения.

Это был поворотный пункт в жизни Марвина и Хелен, но, как она вспоминала, они тогда отложили окончательное решение. Мир управленческого консалтинга мог быть сегодня совершенно иным, если бы Марвин Бауэр не решился принять, в конце концов, предложение Маккинзи.

Спустя два года Марвин отыскал письмо Мака и выразил желание приехать в Чикаго, чтобы встретиться и поподробнее узнать о его предложении. Я боялась отпускать Марвина одного. К страхам, которые вызывали чикагские гангстеры, добавилось еще и сообщение кливлендской газеты *Cleveland Plain Dealer* о том, что в Чикаго началась эпидемия бубонной чумы и люди умирают прямо на улицах. Однако когда мы туда приехали, то трупов на улицах не увидели.

У нас не хватало денег на два билета, но я сказала Марвину, что без меня он не поедет.

Мы решили эту проблему, разместившись в пульмановском спальном вагоне вдвоем на одной койке. В то время к такому поведению люди относились неодобрительно, даже если это была супружеская пара, но Марвин всегда умел решать проблемы.

Когда мы приехали в Чикаго, я осталась в отеле рядом с вокзалом, а Марвин отправился к Маку. Он сказал, что вернется через час или два.

Прошло два часа. Затем четыре, шесть... Я уже собиралась идти на улицу и искать его бездыханное тело, когда Марвин вошел в комнату, широко улыбаясь.

«Мы получили работу!» — прокричал он.

«Ты получил предложение, — ответила я. — Давай поговорим спокойно».

Мы возвращались в Кливленд, снова на одной койке, но теперь это не казалось таким неудобным.

И вот мы вновь в том же кафе-мороженом. Марвин был возбужден и полон идей. Он говорил, что на рынке хорошие перспективы для фирмы наподобие Jones, Day, занимающейся консалтингом для руководителей по проблемам бизнеса и права. Он сказал, что работа с Маком позволит ему использовать знания, полученные в Гарвардской школе бизнеса, а также степень магистра в области права.

Он говорил, что в юридической сфере для него есть привлекательные стороны, но есть и другие. Особо он отмечал слова Мака: «Почему бы вам не работать у нас, тогда в работе вам будет нравиться все». Это было честное предложение, и хотя он должен был зарабатывать не больше, чем раньше, но по крайней мере и не меньше. Итак, мы согласились и начали готовиться к переезду в Чикаго⁸.

Оглядываясь назад, Хелен удивлялась: «Что бы подумали молодые люди, работающие сейчас в McKinsey, если бы узнали, что важнейшее решение было принято в кафе-мороженом!» На что Стив Уоллек отвечал: «Сомневаюсь, что они вообще поехали бы на собеседование, если бы пришлось оплачивать авиабилет, а вместо обеда в хорошем ресторане предложили бы мороженое». Мне сначала показалось, что Хелен не услышала этот ответ Стива, поскольку сидела с закрытыми глазами, но потом их открыла, широко улыбнулась и сказала: «А по-моему, мороженое — это здорово. Я по-прежнему предпочитаю не летать, а ездить на поезде, особенно в хорошей компании и вдвоем на одном месте».

Страхи Хелен относительно Чикаго оказались напрасными, поскольку по приезде в Чикаго им объявили, что Марвин будет работать в нью-йоркском офисе компании⁹. Через год он его возглавил.

Компания McKinsey, куда Марвин пришел в 1933 г., была основана Джеймсом О. Маккинзи, в прошлом профессором Чикагского университета, преподававшим бухгалтерский учет. Он был главным авторитетом

для тех, кто настаивал на необходимости тесно связать бухгалтер с менеджментом. Компания, созданная в 1926 или 1927 г. (точная дата неизвестна), первоначально работала только в Чикаго, в 1932 г. был открыт ее офис в Нью-Йорке¹⁰. Определив свой бизнес как «услуги в области бухгалтерского учета и организации производства», Маккинзи давал клиентам рекомендации относительно того, как использовать финансовые данные в качестве эффективного инструмента управления, а также обеспечивал поддержку в принятии управленческих решений. Первоначально в штате фирмы было два инженера — специалиста по организации производства и ни одного сотрудника со специальным образованием в области менеджмента.

В 1935 г. Джеймс О. Маккинзи решил временно поработать с фирмой Marshall Field, чтобы помочь реализовать ряд своих предложений, и «временно» объединил McKinsey с бухгалтерской фирмой Scoville, Wellington. С точки зрения Марвина, это объединение не принесло успеха:

Самым важным уроком сотрудничества McKinsey с компанией Scoville, Wellington, за которое мы дорого заплатили, было то, что ни одна фирма, специализирующаяся на предоставлении консалтинговых услуг, не может долго успешно работать, если между ее партнерами существуют разногласия. Ее сила определяется преданностью партнеров фирме и друг другу. Различные мнения полезны, поскольку конструктивное урегулирование разногласий приводит к более разумным решениям, но если основополагающие принципы, фундаментальные цели, философия, политика, ценности, отношения вызывают конфликты на эмоциональном и рациональном уровне, наилучший выход для компании — заставить инакомыслящих покинуть ее¹¹.

Вскоре, в конце 1937 г., Джеймс О. Маккинзи неожиданно скончался от пневмонии (илл. 2.1). Вот что рассказывает Марвин об этом в своих мемуарах:

В октябре 1937 г. после утомительной поездки на заводы фирмы Marshall Field он сильно простудился, и это вызвало воспаление легких. Поскольку тогда еще не было специальных антибиотиков для лечения этого типа пневмонии, через десять дней — в ноябре — он скончался. Все были в шоке, включая, конечно, и меня. Моего героя не стало. Степень моей любви и привязанности к Маку лучше всего иллюстрирует тот факт, что мы с Хелен называли нашего третьего сына, который родился в январе, Джеймс Маккинзи Бауэр. Для меня лично это была очень тяжелая утрата: человека, которого я так любил, больше не стало. Всего два года мне довелось учиться у моего наставника¹².

Почти одновременно с кончиной Маккинзи завершилась работа с самым крупным клиентом McKinsey, Wellington — компанией U.S. Steel, для кото-

James O. McKinsey Dead at 48; Head of Marshall Field & Co.

**Director in Many Firms,
Former Professor and
Author of Business Texts**

By The Associated Press

CHICAGO, Nov. 30.—James O. McKinsey, chairman of the board of Marshall Field & Co., died of pneumonia Tuesday. Mr. McKinsey, who was forty-eight years old, contracted a severe cold recently and entered a hospital a week ago.

Made Chairman of Board

Before he became chairman of the board and senior executive officer of Marshall Field & Co., in October, 1935, Mr. McKinsey had been management counsel for many of the largest corporations of the country. He was the author of several works on business administration and accounting and from 1926 to 1935 was professor of business policies at the University of Chicago.

He was the organizer of the management counsel firm of James O. McKinsey & Co., which he headed from 1925 until his assumption of the Marshall Field post ten years later. At Marshall Field's he succeeded James Simpson, who had resigned in 1932 to become chairman of the Commonwealth Edison Company. Under Mr. McKinsey's direction, Marshall Field reported a net income of \$1,280,907 for the nine months ended last September 30, as compared with a profit of \$225,510 in the corresponding period in 1936. This 1937 net did not include normal Federal income taxes or a credit of \$313,929 paid to Mr. McKinsey.

Mr. McKinsey had been chairman of the board of directors of the American Management Association. During his years on the faculty of the University of Chicago, he lectured frequently at Columbia University on accounting.

He was born in Gamma, Mo., June 4, 1889, the son of James Madison and Mary Elizabeth Logan McKinsey. He obtained his Pd.B. degree from the State Teachers College, at Warrensburg, Mo., in 1912; an LL.B. from the University of Arkansas a year later, and a Ph.B. from the University of Chicago in 1916. He also received a master's degree from Chicago in 1919, two years after he had joined its faculty.

In 1919 Mr. McKinsey became a certified public accountant. Besides heading Marshall Field, he was a director of the Chicago Corporation, the Kroger Grocery and Baking Company, Selected Shares Corpora-



Underwood & Underwood photo
James O. McKinsey

tion and other companies. He also was a member of the board of trustees of the Armour Institute of Technology, a member of the board of managers of the Chicago Young Men's Christian Association, a director of the Central Y. M. C. A. College and a member of the transportation committee of the Chicago Association of Commerce.

He was a member of the American Institute of Accountants and the National Association of Cost Accountants. Other memberships included Delta Sigma Pi, Phi Kappa Sigma and Delta Theta Phi fraternities, and the Chicago, Attic, Racquet, Saddle and Cycle and Chicago Golf Clubs, of Chicago, and the Rookery, of New York.

During the World War Mr. McKinsey served as a lieutenant in the ordnance department of the Army.

Mr. McKinsey's books included "Bookkeeping and Accounting," "Budgetary Control," "Managerial Accounting," "Business Administration" and "Accounting Principles." He also was the author of pamphlets published by the American Management Association.

In 1930 Mr. McKinsey married Alice Louise Anderson, of Sioux City, Iowa. They had twin sons, Robert and Richard McKinsey.

Илл. 2.1 Джеймс О. Маккинзи, глава компании Marshall Field & Co., скончался в возрасте 48 лет

(The Herald Tribune, 1 декабря 1937 г.)



Илл. 2.2 Хронология покупки Марвином Бауэром фирмы McKinsey & Company

рой проводился проект, и фирма перестала получать прибыль. Именно в это время Марвин возглавил группу, которая выкупила McKinsey из совместной с Wellington фирмы (илл. 2.2).

Марвин и его партнеры покупают McKinsey & Company

В 1939 г., всего через шесть лет после прихода в McKinsey, Марвин Бауэр и его три партнера — Гай Крокетт, Дик Флетчер и Юинг (Зип) Райли — выкупили фирму, работающую в сфере услуг по бухгалтерскому учету и организации производства, которая была в то время региональной (работала преимущественно на Востоке США), насчитывала 18 человек, имела тринадцатилетнюю историю и неустойчивое (на тот момент) финансовое положение. Кроме того, они приобрели ограниченные права на использование названия McKinsey. Марвин продолжал руководить McKinsey до 1967 г.¹³ и активно защищал и пропагандировал свою концепцию миссии фирмы вплоть до своей кончины в 2003 г.

Как сумел 35-летний Марвин Бауэр, самый младший среди новых владельцев, убедить своих партнеров-инвесторов¹⁴ (двоим из них было за 60¹⁵) отказаться от наметившейся карьеры в прежних организациях, инвестировать сбережения, рискнуть личным состоянием¹⁶ и решиться на создание

не только новой организации, но и неизвестной до той поры профессии, получившей название «управленческий консалтинг»? Марвину удалось убедить своих партнеров присоединиться к нему в этом рискованном «путешествии», поскольку он четко видел перспективы развития профессии и той организации, которая будет работать в этой сфере. Концепция Марвина опиралась на ряд положений Джеймса О. Маккинзи (например, о том, что руководитель в первую очередь должен быть обеспечен полным фактическим материалом, что обучение весьма важно, что необходимо работать с престижными клиентами), но была значительно шире, чем первоначальная идея Мака. Кроме того, она подкреплялась опытом, а также этическими принципами и логикой, которые были убедительны, а потому партнеры их разделяли. С момента покупки компании и до своей официальной отставки в 1992 г. Марвин развивал эту концепцию, жил ею. Он всегда показывал личный пример, но никогда не боялся прислушиваться к новым идеям и проверять их на практике.

Через 12 лет после ухода Марвина из McKinsey можно смело утверждать, что история Марвина Бауэра — создателя выдающейся компании и родоначальника новой профессии, «лидера из лидеров» — может быть ценным уроком для представителей разных профессий, причем уроком не менее ценным, чем тот, который преподавал Марвин в 1939 г.

ГЛАВА 3

Профессия и компания

Наши оптимизм в отношении будущего был основан на твердой уверенности в том, что существует потребность в предлагаемых нами услугах, а также на нашей способности их предоставить. Мы понимали ценность этой работы и то, что наши клиенты — руководители компаний — эту ценность признают... Хотя мы не делали официальных заявлений о нашей цели, мы постоянно обсуждали друг с другом наши большие планы. В самом деле, если бы у нас не было амбиций, оптимизма и стратегии, мы никогда не осмелились бы идти вперед.

Марвин Бауэр, 1957¹

Четыре партнера начали свой путь, вооружившись безграничным энтузиазмом, а также четким представлением о своей профессии и организации, которую необходимо создать, чтобы осуществлять управленческий консалтинг (илл. 3.1).

Профессия: управленческий консалтинг

С самого начала у Марвина и трех его партнеров было ясное видение будущей профессии — управленческого консалтинга. Они понимали, что лидеры компаний будут заинтересованы в их услугах только при условии, если им удастся завоевать репутацию непредвзятых и независимых специалистов. Эта концепция во всех отношениях была революционной.

В то время об управленческом консалтинге еще никто ничего не знал. Рут Ньюком — жена одного из пятнадцати первых сотрудников фирмы — вспоминает, с какими трудностями пришлось столкнуться фирме и ее сотрудникам, решившим создать новую профессию:

Вы должны понимать, что в 30–40-е гг. прошлого века термин «консультант по управлению» был никому не известен. Достаточно долго



Илл. 3.1 Создание организации: концепция Бауэра

он воспринимался как нечто сомнительное: люди говорили, услышав его: «О, эксперт по эффективности!» Это заставляло всех сотрудников McKinsey холодеть от ужаса².

Более того, многие люди в Соединенных Штатах вообще рассматривали бизнес как менее привлекательное занятие, чем, например, профессия юриста или врача. Это проявилось в известной дискуссии между Марвином Бауэром и Адрианом Кэдбери, главой фирмы Cadbury Schweppes, во время обеда в Нью-Йорке в конце 1950-х гг. Кэдбери заметил: «Я занялся бизнесом, поскольку для квакеров и младших сыновей в семье карьера в более престижных профессиях была недоступна. Я, как и большинство первооткрывателей, третий сын. Старший стал военным, средний — священником, а младшему ничего не оставалось, как отправляться в путь. Но короли больше не финансируют первооткрывателей, поэтому я стал бизнесменом. Более уважаемые профессии были для меня закрыты»³. Марвин рассмеялся и возразил: «Бизнес, если его вести должным образом, может быть таким же высоким призванием, как и любое другое дело».

Но даже если не учитывать описанных выше проблем, насколько высока была вероятность, что руководитель компании захочет прислушиваться к человеку со стороны? В то время проблемы бизнеса с посторонними обсуждались крайне редко, если только это не были какие-то катастрофические события или особые проблемы, требовавшие вмешательства эксперта: бухгалтера, инженера или юриста.

Однако Марвин был убежден, что у американских топ-менеджеров существовала реальная потребность в консультациях по проблемам управления и политики фирмы, и они с готовностью приняли бы помощь внешних консультантов, которые понимают волнующие их проблемы и проявляют высокий профессионализм.

В Jones, Day и затем в первые шесть лет работы в McKinsey — до того, как Марвин ее выкупил — он приобрел значительный опыт, подтвердивший, что внешних профессиональных экспертов, которые могут дать независимую и непредвзятую оценку бизнеса в целом, ценят и уважают. Марвин часто говорил об одном эпизоде, который произошел в период его работы в Jones, Day и показывал, насколько ценна независимость и какое влияние она имеет. Он также вспоминал, как важен был урок, который он усвоил благодаря этому случаю. Руководитель ведущего местного инвестиционного банка обратился в Jones, Day за помощью в подготовке к слиянию двух сталелитейных компаний — Bethlehem Steel и Youngstown Iron and Steel, — которое банк намеревался финансировать. В банке опасались, что сделка может не состояться из-за существующего антимонопольного законодательства, и просили посоветовать, как этого избежать. Мистер Джинн (глава компании Jones, Day) изучил дело и отказался за него браться, так как был убежден, что сделка противоречит закону. Директор инвестиционного банка указывал, что гонорар за эту работу может составить миллион долларов, что он готов пойти на риск и обратиться к другой юридической фирме в Кливленде, если Jones, Day откажется представлять его интересы. Мистер Джинн все же отказался.

Как рассказывал Марвин, «...эта новость быстро распространилась по всей фирме и произвела особенно глубокое впечатление на нас, молодых сотрудников, поскольку мы ожидали сокращения зарплат (и это вскоре произошло). Еще больше нас впечатлило то, что юридическая фирма, которая взялась за это дело, проиграла. Новость быстро распространилась в деловых кругах. Если до этого у кого-то и были сомнения в независимости и профессионализме Jones, Day, то благодаря блестящему и высокопрофессиональному решению мистера Джинна они окончательно развеялись»⁴.

Марвин также вспоминал о Джеймсе О. Маккинзи как о человеке, который мог служить примером в умении занять объективную и независимую позицию по отношению к клиенту:

Когда Мак изучал клиентов, он всегда внимательно исследовал ситуацию и мнения сотрудников в этих организациях. Он понимал, что принятие и реализация рекомендаций определяются не только рациональными факторами. Наибольшее впечатление на меня произвела независимость Мака в его отношениях с клиентами. Он говорил им правду так, как ее понимал сам, даже если это ставило под угрозу будущее отношений, и я заметил, что клиенты ценили его искренность. Я считал это очень важным, поскольку это соответствовало моему убеждению, что консалтинговая фирма должна демонстрировать именно такую независимость, которой обладала Jones, Day. Я видел, как клиенты ценили независимость этой юридической фирмы, и знал, что непредвзятость будет таким же ценным качеством и для клиентов консалтинговой фирмы. Я надеялся, что Мак окажется человеком независимым, и был доволен, увидев его независимость в действии⁵.

Марвин твердо верил, что оптимальные отношения с клиентом требуют непосредственных контактов с генеральным директором компании. Если какая-то проблема не интересовала руководителя фирмы — значит, она была недостаточно важна. Если клиента представлял не генеральный директор — это означало, что важная информация могла не дойти до лиц, принимающих решение: «Руководитель компании — это сила, интегрирующая организацию; если мы рассматриваем ситуацию с высоты его позиции, это значит, что мы будем решать проблемы с точки зрения организационной интеграции». Марвин придерживался этой философии на протяжении всей карьеры в консалтинге и никогда не боялся возможных негативных последствий работы непосредственно с генеральным директором. Джон Стюарт, один из директоров McKinsey с 1961 г., вспоминает эпизод, относящийся к 1982 г.:

В компании General Motors не любили консультантов. Ее руководители не пользовались их услугами и считали, что сами знают все лучше любых консультантов, да и вообще лучше любой другой фирмы. Это было нечто вроде «корпоративного высокомерия». Хотя каждый сотрудник компании сам по себе не был высокомерен, в компании существовала склонность к высокомерию «корпоративному». Компанию беспокоил ряд проблем, и Роджер Смит попросил Марвина Бауэра приехать к нему для разговора. Во время рекогносцировки Марвин проинтервьюировал 64 сотрудника General Motors и сообщил Смиту, что когда он спросил их о стратегии компании в области конкуренции с иностранными производителями — в частности, японскими... 63 из 64 опрошиваемых сказали, что у General Motors нет такой стратегии. Единственным человеком, который считал, что она есть, был сам Роджер Смит, но с ним были не согласны остальные 63 интервьюируемых сотрудника. Озабоченный таким непониманием, Роджер попросил Марвина заняться реорганизацией компании в Северной Америке. Не проблемами персонала, не зарубежными филиалами, не исследованиями и разработками, а именно операциями в Северной Америке...

Североамериканскими заводами руководил президент компании Джим Макдональд. Когда Марвин Бауэр поговорил с ним и объяснил, как он собирается выполнять работу, Джим сказал: «Докладывать, конечно, вы будете мне». Марвин ответил: «Вовсе нет. Мы работаем, как правило, с генеральным директором, а вы — президент. Мы будем докладывать Роджеру Смиту». Позже Джим Макдональд вспоминал, качая головой: «Столько людей были бы счастливы выполнять работу для президента General Motors, но он заявил, что не будет докладывать мне и станет работать только с генеральным директором». Однако это не уменьшило уважения Джима к Марвину. Ведь он умел так убедительно обосновать свою позицию, что даже те, кого могло уязвить подобное заявление, уважали его.

Этот эпизод, произошедший с Марвином Бауэром и Джимом Макдональдом, упростил для нас работу с иерархической структурой General Motors... Они принимали наши консультации и помощь, и работать стало гораздо легче. Позже они и сами это признали⁶.

Это был один из многих примеров непоколебимой приверженности Бауэра основным принципам управленческого консалтинга, которые он со своими партнерами сформулировал еще в 1939 г. Позднее он признавался: «Я бы не начал перестройку General Motors без решимости генерального директора идти до конца и его участия в работе»⁷.

В первые годы работы в McKinsey Марвин наблюдал многочисленные случаи, когда стратегические проблемы не решались своевременно, и это приводило к серьезным негативным последствиям. Например, в проекте для корпорации U.S. Steel McKinsey работала вместе с другой компанией в качестве субподрядчика, и получилось так, что McKinsey потратила массу времени и усилий, решая тактические проблемы, и не смогла из-за этого решить более важные вопросы, беспокоившие генерального директора компании-заказчика значительно больше⁸.

По мнению Марвина, McKinsey целесообразнее было работать непосредственно с генеральным директором заказчика, поскольку это существенно повышало вероятность того, что консультанты помогут фирме ориентироваться на решение действительно «главных проблем». Он считал это абсолютно необходимым для консалтинговой фирмы. Однако, как он упомянул в своем выступлении перед сотрудниками фирмы в 1953 г., это была трудная задача, над решением которой следовало работать постоянно:

Когда в 1933 г. я пришел в фирму, мы посвящали большую часть времени помощи руководителям в решении важных проблем управления — аудит составлял лишь небольшую часть нашей деятельности. В реальности почти вся наша работа в середине 30-х гг. заключалась в проведении проектов по заказу банков, комитетов держателей облигаций и генеральных директоров компаний. Мы должны были выяснить, что необходимо сделать для повышения прибыльности.

Именно в этот период мы осознали важность таких внешних экономических факторов, как общие тенденции развития отрасли, конкурентоспособность ее участников и пр. Проекты предоставляли нам материал для разработки дальнейших направлений с позиций высшего руководства компании.

Начало войны в Европе в 1939 г. и последующее участие во Второй мировой войне Соединенных Штатов позволили нам создать целый арсенал методов работы. В этот период мы, естественно, направили наши усилия на решение самых разных производственных проблем на самых разных уровнях.

По этой и другим причинам нам сейчас не в полной мере удастся строго придерживаться нашего принципа «Только самые важные проблемы управления!». Нам предстоит долгий путь, в котором каждый час мы будем стараться посвящать решению главных проблем. Через двадцать лет — а может, через десять — мы приобретем репутацию, которая позволит нам отказаться от всех заказов, не связанных с решением важнейших задач.

Я убежден, что достичь этой цели можно только в рамках общей большой работы по развитию индивидуальности нашей фирмы. Для этого необходимо с большей решительностью, смелостью и профессионализмом определять действительно важные проблемы и отказываться от работы над проблемами рутинными и второстепенными⁹.

Марвин не только говорил, но и действовал. Можно вспомнить множество примеров того, насколько убежденно и решительно он действовал, чтобы сохранить независимость фирмы и решать только наиболее масштабные управленческие проблемы. Например, он отказался работать для Говарда Хьюза*, поскольку считал, что та проблема, которой мистер Хьюз предложил ему заняться, не была в то время по-настоящему важной для его бизнеса¹⁰, а Хьюз не хотел заниматься решением тех вопросов, которые, по мнению Марвина, были действительно главными. И тем не менее не все было потеряно: Говарду Хьюзу был нужен финансовый консультант, и Марвин порекомендовал ему своего друга по университету Брауна — Малкольма Смита, который впоследствии консультировал корпорацию Хьюза на протяжении 15 лет.

В 1963 г., когда Марвин Бауэр уволил успешного, как представлялось, партнера в Чикаго, который много работал с компанией Mead Johnson, он тем самым дал ясно понять своим сотрудникам, что основа профессионального подхода McKinsey — это решение исключительно важных, а не второстепенных проблем¹¹. Одна из причин увольнения заключалась в том, что партнер, по мнению Марвина, выполнял для компании слишком большой объем работы, значительная часть которой не была столь важна. Все сотрудники немедленно узнали об увольнении и его причинах. Насколько необычным было это решение? Обычно в фирмах, занимающихся предоставлением профессиональных услуг, увольнение происходит по иной причине: а именно если сотрудник не обеспечивает заказы и не приносит доход. Решение Марвина показало, что для него репутация и понимание миссии McKinsey важнее, чем стремление расширить бизнес и увеличить доход любой ценой.

Объясняя принципы профессии, Марвин весьма тщательно подбирал слова. Он специально подчеркивал важность точности формулировок. В своем выступлении в 1953 г. он сказал:

Мы — это то, что мы говорим, наши слова определяют нас самих, а также наш имидж. У нас не заказчики или потребители — у нас клиенты. Мы не обслуживаем отрасль — мы реализуем профессию. Мы — не

* Говард Хьюз (1905–1976) — американский мультимиллионер, промышленник, авиатор, кинопродюсер. В начале 30-х гг. основал компанию Hughes Aircraft Co. В 1935 г. на сконструированном им самолете установил мировой рекорд скорости (576 км/ч). В 1938 г. установил еще один рекорд, облетев вокруг света за 91 час. Владел контрольным пакетом акций компании Trans World Airlines, но вынужден был его продать по решению суда в 1966 г. — *Прим. пер.*

компания и не бизнес, мы — фирма. У нас нет работников — только члены фирмы и коллеги, у каждого из которых есть чувство собственного достоинства. У нас нет бизнес-планов — у нас есть стремления. У нас нет правил, а есть ценности. Мы именно консультанты по менеджменту, а не менеджеры или специалисты по продвижению товаров, а также не конструкторы. И мы больше не занимаемся подбором топ-менеджеров. Самым важным шагом в концентрации наших усилий было принятое в 1939 г. решение разорвать партнерство со Scovell, Wellington & Company, занимавшейся исключительно аудитом. Именно тогда мы перестали называть себя «специалистами по организации производства» и первыми назвали нашу профессию «управленческим консалтингом». За прошедшие годы мы пришли к отказу от «вылазок в смежные отрасли», и это представление об особом характере нашей фирмы с тех пор еще более укрепилося и выкристаллизовалось¹².

На протяжении всей работы в фирме Марвин Бауэр придерживался своей концепции управленческого консалтинга, несмотря на возникновение различных выгодных возможностей. Любые побочные проекты и отклонения от концепции, по его мнению, подрывали бы репутацию McKinsey и способность фирмы быть непредвзятым и независимым консультантом.

Гэри Макдугал, глава отделения Республиканской партии в штате Иллинойс, бывший председатель совета директоров и генеральный директор компании Mark Controls, партнер McKinsey в 1963–1969 гг., вспоминает, как Марвин Бауэр в 1965 г. отверг одну из таких возможностей заняться смежным бизнесом:

В лос-анджелесском офисе были проведены два из пяти наиболее крупных слияний компаний в том году... Фактически на основе вычислительной техники была создана модель, позволяющая оценивать покупку компании так же, как и другие инвестиции капитала, включая прогнозируемое движение финансовых потоков и ряд других факторов. Модель была достаточно удачной, и компания Kidder Peabody захотела ее приобрести за 50 000 долл. Марвин запретил ее продавать, сказав, что компания не занимается продажами вычислительных программ. «Фирма, работающая в стратегическом консалтинге для советов директоров компаний, будет иметь проблемы, если начнет продавать кому-то программу, разработанную для другого клиента», — заявил он¹³.

Поскольку тогда представления об управленческом консалтинге как особой профессии еще только формировались, консультантам по менеджменту необходимо было заработать безупречную репутацию, чтобы их профессия получила признание в обществе и чтобы их ценили. Это был замкнутый круг. Фирма, которая сотрудничает с топ-менеджментом компаний-клиентов и успешно решает их важные проблемы, приобретет отличную репутацию, однако маловероятно, что фирма, занимающаяся

предоставлением услуг, получит доступ к топ-менеджерам при отсутствии отличной репутации.

Чтобы не оказаться в ситуации, когда телегу ставят впереди лошади, Марвин упорно работал над тем, чтобы репутация McKinsey была безупречной¹⁴. Например, в 1939–1940 гг. он написал несколько статей, посвященных актуальным для того времени организационным и финансовым проблемам американских компаний: «Как распутать корпоративную упряжь» (Untangling the Corporate Harness); «Освобождение универмагов: практическая концепция их организации» (Unleashing the Department Store — A Practical Concept of Department Store Organization); «Путь к победе на рынке топ-менеджеров» (Beating the Executive Market); а также «Расширение рынка кредитов с точки зрения менеджмента» (The Management Viewpoint in Credit Extension).

Первый опыт Марвина в McKinsey научил его тому, что отличные консультанты — это не всегда отличные продавцы, и продажа услуг может оказаться сложной задачей даже для лучших специалистов по продажам. Среди сотрудников Джеймса О. Маккинзи были замечательные продавцы, которые, несмотря на отличные результаты по продажам товаров (материальной продукции), были абсолютно неспособны продавать услуги. Марвин не считал это большим недостатком, так как этим продажам способствовала отличная репутация фирмы Jones, Day.

Во время проведения тренинга в 1951 г. Марвин объяснял:

Подлинный и настоящий профессионализм должен проявляться прежде всего в нашем подходе к новым клиентам.

Мы не уговариваем потенциальных клиентов и не рекламируем наши услуги не потому, что это неэтично, а потому что такая политика не соответствует нашему профессиональному подходу. Мы не можем рекламировать наши услуги или уговаривать клиентов воспользоваться ими, не объясняя им, что конкретно мы можем сделать для них. Но, поскольку в самом начале работы с клиентами мы обычно еще не знаем, что сможем конкретно сделать, такие обещания не соответствуют нашим профессиональным стандартам.

Более того, профессиональный подход к привлечению клиентов помогает нам добиться выполнения ими наших рекомендаций. Если нас *попросили* помочь (и мы сделали все необходимое), наш клиент чувствует ответственность за то, чтобы помогать нам в нашей работе и выполнять наши рекомендации. Между клиентами, которые сами попросили о нашей помощи, и теми, кого уговорили работать с консультантами, есть большая психологическая разница — последние нам как бы говорят: «Покажите, на что вы способны»¹⁵.

Короче говоря, Марвин рассматривал консалтинг как профессию, а не как бизнес. Он считал, что так же, как у врачей и юристов, репутация McKinsey и число ее клиентов определяются тем, заботится ли она в первую

очередь об их интересах, всегда ли придерживается этических норм, берет-ся ли только за те задачи, решение которых действительно окажется полезным, остается ли независимой, сообщая клиентам только правду, — на заре консалтинга все это еще не стало общепризнанными правилами. Уоррен Кэннон, один из директоров McKinsey в период с 1949 по 1988 г., говорил, что Марвин «избрал эти принципы не потому, что считал их “установленными свыше”, а потому, что действительно в них верил. Почти во всех случаях, о которых мне известно, он был абсолютно прав. Они отвечали интересам фирмы в долгосрочной перспективе»¹⁶.

Организация: McKinsey & Company

В начале своей профессиональной карьеры Марвин Бауэр был свидетелем того, как терпели крах многие великие организации. Он также мог оценить влияние высокопрофессиональной фирмы Jones, Day, которая уважала своих сотрудников, создавала возможности для их роста и максимального раскрытия способностей даже в тяжелые годы Великой депрессии. Бауэр понимал, что если McKinsey также хочет добиться максимальной отдачи от своих сотрудников, фирма не может быть иерархической организацией, поскольку именно жесткая иерархия была причиной многих неудач во время Великой депрессии и барьером, мешавшим высшим руководителям получать важную информацию. Тем не менее в 1939 г. почти все компании имели систему управления, основанную на контрольно-командных принципах. Марвин понимал, что сможет добиться реализации своих профессиональных целей, только если создаст такую среду, в которой даже самые младшие сотрудники получают возможность — более того, будут считать своим долгом — говорить правду своему боссу даже в тех случаях, когда они с ним не согласны. Имея все это в виду, он хотел создать фирму, отличительными чертами которой должны были стать:

- *национальный масштаб* и большое количество региональных отделений;
- олицетворяемая всеми сотрудниками *яркая индивидуальность фирмы*, характеризующаяся общими для всех корпоративными ценностями (включая право и обязанность высказывать свое несогласие), и единая философия, суть которой — ориентированность на решение проблем и активные действия;
- *опытные, талантливые и преданные делу сотрудники*, пришедшие в фирму с твердым намерением именно здесь сделать карьеру, стремящиеся воплощать и развивать яркую индивидуальность фирмы и обеспеченные надежной экономической базой;
- чувствительность к изменениям внешней среды и *постоянное стремление к новым достижениям*;

- *постоянная преемственность руководства*, обеспечивающая жизнеспособность компании, вне зависимости от какого-то одного поколения лидеров.

Общенациональный масштаб

Решение работать в общенациональном масштабе, когда ни одна другая консалтинговая фирма еще не создала региональных отделений, было революционным решением. Для такой цели было два основания¹⁷. Во-первых, Марвин считал, что репутацию фирмы поистине «профессионального» характера можно завоевать, только обязательно участвуя в жизни соответствующих кругов общества в разных городах, а для этого McKinsey были необходимы офисы на местах. Во-вторых, целевые клиенты (наиболее крупные компании) в то время все чаще также становились общенациональными, и McKinsey могла бы лучше решать их проблемы, если бы ее собственные отделения были поблизости. Если бы у фирмы было только один центральный офис, пришлось бы посылать в длительные командировки в различные регионы команды консультантов, что могло чрезмерно увеличить нагрузку на основных сотрудников. Марвин не мог на это пойти, учитывая то значение, которое он придавал «людским ресурсам» для успеха своего дела. Желание создать региональные отделения фирмы было основной причиной, по которой Марвин расстался с Томом А. Керни — первым партнером Джеймса О. Маккинзи, возглавившим в 1939 г. чикагский офис компании. Том считал, что фирма должна базироваться в Чикаго и посылать команды консультантов в другие регионы страны, как бы далеко они ни находились. Хотя Марвин очень уважал Тома, в этом вопросе он не хотел идти на компромисс.

Яркая индивидуальность фирмы

Определение корпоративной индивидуальности, ее формирование и укрепление были основой представлений Марвина о будущей организации. На конференции сотрудников компании в 1953 г. он сказал:

Ярко выраженная и привлекательная индивидуальность — это ключ к созданию выдающейся репутации профессиональной фирмы. А особая репутация — наряду с персоналом — это самый ценный капитал компании, предоставляющей профессиональные услуги¹⁸.

Марвин утверждал, что индивидуальность фирмы — как и индивидуальность человека — можно в целом определить как впечатление, которое производит фирма на тех, кто вступает с ней в контакт, узнает или читает о ней. Общее впечатление от фирмы определяется двумя основными факторами: впечатлением, производимым каждым сотрудником, а также целями фирмы, особенностями ее политики и принципами подхода к работе, определяющими (или обязанными определять) деятельность сотрудников фирмы.

Далее Марвин сказал:

Таким образом, развитие индивидуальности нашей фирмы зависит от следующих факторов: (1) нашего умения подбирать консультантов и других сотрудников, (2) нашего умения выбрать цели, политику и подход к работе, а также (3) того, насколько эффективно мы сможем сообщить об этих целях, особенностях политики фирмы и нашем подходе каждому сотруднику, и кроме того, убедить его использовать их как руководство в повседневной деятельности. Мы знаем, что наши люди производят благоприятное впечатление. Поэтому основные задачи, требующие от нас решения, — эффективность коммуникации и лидерство.

Представьте себе, какой влиятельной может стать наша фирма, если каждый из нас будет руководствоваться в работе общими целями, проводить общую политику и использовать общий подход к работе. Изюм в день наши сотрудники, разбросанные по офисам в разных городах страны, будут работать в унисон, используя в письменных документах и устной речи именно те слова, которые выражают общую для них концепцию. Так как руководители и члены советов директоров компаний — наших клиентов являются самыми влиятельными людьми в американском бизнесе и правительстве, мы можем относительно быстро стать еще более действенной силой в создании эффективного менеджмента, чем являемся в настоящее время.

Продвижение к этой недостижимой цели — полному единству — всегда было важной темой ежегодных конференций сотрудников компании. Сегодня мы собрались вновь, чтобы еще раз подчеркнуть значение уникального характера нашей фирмы и еще больше объединить наши усилия для достижения этой индивидуальности в процессе каждодневной работы¹⁹.

С каждым годом Марвин все больше убеждался в том, что индивидуальность организации, которая развивается благодаря каждому сотруднику и принципы которой они разделяют, имеет огромное значение. В 1974 г. он писал:

Любая группа людей, которая годами работает вместе, создает особую философию, традицию, набор общих ценностей. Одно из главных преимуществ лидерства — способность создать набор ценностей, позволяющих построить успешную организацию. В практическом плане достижение управляемой системы ценностей состоит в том, что она определяет деятельность всех наших людей на всех уровнях, во всех уголках нашей обширной «империи». Это усиливает способность компании к самоконтролю и самоуправлению. В нашей профессии, когда все, что мы предлагаем, — это услуги, в условиях, когда большинство наших специалистов пришли недавно в эту профессию, сильная организационная культура, направляющая деятельность отдельных сотрудников, чрезвычайно важна. Наше наследие — [это] идеи, которые всегда определяли нашу судьбу²⁰.

Основу индивидуальности McKinsey & Company, созданной Марвином Бауэром, составили:

- Возможность для каждого сотрудника компании, разделяющего ее ценности, стать ее лидером. Хотя Марвин и направлял работу фирмы и постоянно развивал все то, что было важно для ее успеха и создания управленческого консалтинга, он не был «богом» — напротив, всем сотрудникам фирмы предоставлялась возможность брать на себя роль лидера.
- Общий для всех подход к решению проблем, направленный на то, чтобы быстро подойти к их сути и найти творческое и эффективное решение.
- Постоянное стимулирование активных и верных действий (а также культивирование соответствующих потребностей клиента), которые ведут компанию к успеху.

Марвин напряженно работал над тем, чтобы ключевые параметры индивидуальности фирмы усваивал каждый сотрудник, который приходил в McKinsey. Дон Гогел, президент и генеральный директор компании Clayton, Dubilier & Rice, Inc. (фонд прямых инвестиций), который был партнером в McKinsey с 1976 по 1985 г., вспоминает свою первую встречу с Марвином:

Летом 1973 г., перед своим возвращением на юридический факультет, я был приглашен на обед с Марвином, который по традиции всегда обедал с новыми сотрудниками. Марвин говорил с нами о философии фирмы. Он говорил так четко, что у вас создавалось впечатление, будто он читает заранее написанный текст, хотя в действительности он просто очень хорошо продумывал те качества, которые должны были сделать McKinsey уникальной организацией, и то, почему именно эти качества были так важны.

Тогда я в первый раз услышал непосредственно от Марвина, что значит «единая» философия компании, что значит «заботиться в первую очередь об интересах клиента», почему для него был так важен язык, которым мы описываем наши взаимоотношения с клиентами. Ему не нравился грубый, коммерческий язык, который использовали некоторые консалтинговые фирмы, и то, как эти компании называли своих клиентов заказчиками. Он по-настоящему не любил, когда люди говорили: «Я сделал эту работу для General Motors». Он считал, что это снижает качество профессиональных взаимоотношений.

Он много говорил о важности «работы в командах» и о том, что эффективность McKinsey растет, поскольку ее консультанты работают как единая команда. Он действительно помог мне понять сущность работы в консалтинговой фирме — и это было замечательно²¹.

Лидерство на основе профессиональных ценностей

Профессиональные ценности — это не то же самое, что личные ценности. Они существенно отличаются по сути и целям. Например, в профессии юриста из девяти канонов права пять относятся к конфиденциальности,

установлению доверия, соблюдению профессиональной этики, заботе в первую очередь об интересах клиентов и компетентности. Остальные четыре относятся к развитию профессии и защите ее от конкуренции. Однако пример Марвина Бауэра показывает, насколько важно придерживаться бизнес-ценностей, причем так же твердо и последовательно, как и личных. Он верил, что бизнес-ценности способствуют правильному образу мыслей и служат ориентиром при принятии решений и осуществлении действий. Они задают параметры, определяющие задачи бизнеса, а также средства, используемые в конкуренции и обслуживании клиентов, так как ориентированы на развитие бизнеса в долговременной перспективе. Они означают продуманный выбор средств для достижения целей и служат руководством для принятия решений (илл. 3.2).

Профессиональные ценности — это не финансовые цели. Марвин не раз повторял: хоть финансовые соображения и нельзя игнорировать, цели бизнеса не должны быть финансовыми, поскольку в таком случае фирма не сможет служить клиентам должным образом, а это в конечном итоге снизит прибыль.

Марвин использовал бизнес-ценности и основанные на них убеждения в своей работе с руководителями компаний, в анализе и решении проблем бизнеса и в создании своей постоянно обновляющейся организации — фирмы McKinsey. Топ-менеджеры компаний не раз говорили о том, что научились у Марвина пониманию исключительной важности бизнес-ценностей для своей работы. Эндрелл Пирсон, который 14 лет был президентом и директором по операциям компании Pepsico, а также основателем и руководителем компании Yum! Brands, и работал в фирме McKinsey с 1954 по 1970 г., рассказывал, как Марвин учил его придавать особое значение рабочей обстановке, что именно так он потом и поступал в Pepsico и Yum! Brands²². Сэр Джон Бэнхэм, бывший глава Английской аудиторской комиссии, признает: то, чему он научился у Марвина, повлияло практически на все важные решения, которые он принимал, когда создавал комиссию и управлял ее работой²³. Джо Коннор, бывший старший партнер компании Price Waterhouse, признает, что советы, которые давал Марвин этой фирме в начале 1980-х, были одной из причин, по которой Price Waterhouse не разделила печальную судьбу фирмы Arthur Anderson^{*24}.

Когда каждый сотрудник компании принимает бизнес-решения на основе ряда принципов, определяющих, что важно для бизнеса и как он должен вестись — или, как любил говорить Марвин, «как делаются здесь дела», — бизнес становится ценным социальным институтом, судьба которого зависит не только от его руководителя.

Твердые убеждения Марвина в том, что необходимы честность и уважительное отношение к принципам ведения бизнеса, которые будут по-

* Фирма Arthur Anderson была одновременно и аудитором, и консультантом корпорации Enron. — *Прим. пер.*

THE NEW YORK TIMES, SUNDAY, JULY 23, 1967

Personality: Consultant Who Also Manages

Bower of McKinsey & Co. Gives Views on Giving Advice

By ROBERT E. BEDINGFIELD

The consultant is the man who helps the businessman with all the problems he himself has avoided by becoming a consultant.

That is the classical definition.

Marvin Bower acknowledges there may be something to it, saying that not all consultants would make good executives. Mr. Bower is both consultant and executive, because he is managing director of McKinsey & Co., the big management consulting concern.

Mr. Bower has been getting a great deal of mileage in recent months from a book he wrote last winter on his particular specialty. Its title, "The Will To Manage," suggests half of Mr. Bower's philosophy of management:

The executive must be determined to make his enterprise succeed regardless of outside conditions.

The other half of Mr. Bower's basic thesis, as it emerged in his book, as well as in a recent interview, is that the enterprise itself must have a formal structure. This, he explained in great detail, allows everyone to do his own job to the best of his ability, without stopping all the time to consider whether he is stepping into someone else's territory.

Mr. Bower's hero is the executive in the widget business in 1929, with 8 per cent of the market, who finds the widget market down by three-fourths in 1932 and goes after 32 per cent of what's left—or a little more. The Economist of London, in a review of Mr. Bower's book, intimated sadly that too many British corporations were satisfied with chief executives who would just tell the stockholders: "Sorry, chaps, people just aren't buying widgets."

As befits one who tells others how to do their jobs, Mr. Bower has the manner of a man well pleased with the way he has done his own. He does not flinch from a share of the credit for the considerable success the McKinsey organization has enjoyed. Thrust, on behalf of his new book, into the apparently unaccustomed role of interviewee, he did not fight the impulse to play consultant to the interviewer.

Mr. Bower has headed McKinsey since 1950. He was born in Cincinnati in 1903, but grew up in Cleveland, where his family moved while he was a youngster. He went to public grade school and high school in Cleveland and



Marvin Bower, managing director of McKinsey & Co., before abstract, "Forces at Work" Tommy Weber

was graduated from Brown University in 1925.

At graduation, he had no fixed idea of how he wanted to make a living. His father, who was deputy county recorder of Cuyahoga County, Ohio, persuaded him to study law.

His wife, the former Helen McLaughlin, whom he had married in 1927, had been a classmate in high school.

"She was willing to work my way through college, so when I had my law degree and decided in 1928 to become a corporation lawyer, I felt a knowledge of business was necessary. I entered Harvard Business School, from which I got my M.B.A. in 1930."

Mr. Bower began his career with the Cleveland firm of Jones, Day, Cockley & Reavis. It was a fortunate time to start out, he recalled, because of the considerable activity in corporate law as a result of the number of corporate reorganizations that developed with the Depression.

With his business school education, his employers recommended him as secretary of a number of bondholder protective committees they represented. "Being the secretary of a bondholders' committee, I had plenty of opportunity of talking with the top officers of a leading corporation in reorganization," Mr. Bower remarked. He added that he was in a good position to determine why a corporation had gotten into trouble, "and I was able to help them reorganize their capital."

"In doing so, I found many corporations were operating without advisers at their top management level on some

most serious management problems. I realized that many top corporate executives needed someone on the outside in whom they could place their trust and with whom they could discuss problems which they couldn't talk over with their own people because of career problems."

By 1933, Mr. Bower said he was convinced there was a future for him as a consultant. He got an interview with the late James O. McKinsey and got a job as the third man with the McKinsey firm's New York office. His initial assignment was to come up with recommendations for the bondholders' committee of the former Savoy Plaza Hotel here.

"I was doing exactly what I thought should be done—working on the management problems of the hotel corporation rather than its legal problem," Mr. Bower said. He told how he made an exhaustive study of the hotel's operations, how the hotel could be restored to profitability and how much of a capital structure a reorganized hotel company could hope to sustain.

Mr. Bower's second assignment with the McKinsey firm required his returning to Cleveland to help with the merger of three steel companies—Republic, Corrihan McKinney, and Otis. In the summer of 1934, he got his third assignment, which was to help prepare a study for Marshall Field & Co.

"By then, I was Mr. McKinsey's first lieutenant," Mr. Bower recalled. The firm, in its study, recommended the liquidation by Marshall Field

of its wholesale business and the sale of some of its mills as well. Marshall Field invited Mr. McKinsey to carry the program through as chairman.

In 1937, after Mr. McKinsey died, Mr. Bower was made manager of the McKinsey New York office. He has held the largest participation in the partnership since 1940. He is now 63 years old, but Mr. Bower says he has absolutely no plans for retirement.

"We have an architectural plan for succession of management here," he said. "It's all on our drawing board. From age 65 to 70 each partner must be re-elected at the end of each year for the next year and at 70 we are required to retire. But I don't plan to retire from business. I will be a consultant as long as I can."

His three sons having long ago grown up and established homes of their own, Mr. Bower and his wife live by themselves in a comfortable home in Bronxville, N.Y.

The one art object that he owns is integrated into his business. It is an abstract painting he bought several years ago in a London flea market. What persuaded him to buy it was the fact that the artist had titled it "Forces at Work."

It hangs in his office and Mr. Bower says that when he looks at it, he doesn't see a lot of graceful strokes of the brush. Instead, it reminds him, he said, "that there are a great many forces at work within and without" the corporation he advises. And he sets forth each day to make those forces work for him instead of against him.

Илл. 3.2 Личность: консультант, который еще и управляет

(The New York Times, 23 июля 1967 г. © The New York Times Company)

следовательно применять все сотрудники, принимающие решения в компании, сформировались у него рано, так как примером для него были собственные родители. Конкретное содержание и специфика его бизнес-ценностей были результатом опыта работы с разорившимися компаниями в период Великой депрессии в начале 1930-х гг., а также других уроков, полученных им во время деятельности в фирме Jones, Day и в первые годы работы консультантом в McKinsey.

Стиль лидерства Марвина, основанный на его бизнес-ценностях, который вызывал восхищение и был предметом для подражания, можно охарактеризовать с помощью шести особых черт. Некоторые из них могут показаться противоречащими друг другу, но Марвин умел найти между ними нужный баланс, объединяя эти элементы в последовательную и целостную систему. Если бы WorldCom, Enron и другие недавно потерпевшие крах компании исповедовали бизнес-ценности Марвина Бауэра, с ними бы никогда не произошло ничего подобного. Успехи Марвина и его последователей были результатом следующих принципов лидерства:

1. В первую очередь заботиться об интересах клиента и о работе, а не о себе. В письме, написанном в 1967 г. президентом Эйзенхауэром и посвященном вопросам лидерства, он вспоминал о совете, данном ему Марвином, как о «...предостережении человека, которым я искренне восхищался». Эйзенхауэр вспоминал, как Марвин сказал ему: «Всегда относитесь серьезно к работе, а не к самому себе»²⁵. Эта способность трезво относиться к самому себе давала возможность Марвину понимать свои недостатки и достоинства и делать то, что было важно для клиента. Например, если клиент был впечатлительным и обидчивым, «не соглашался с очевидными фактами» или вел себя высокомерно, Марвин понимал, что он сам не подходил по характеру для работы с ним и просил о помощи и сотрудничестве давно работавших с ним партнеров, Эверетта Смита или Карла Хоффмана. С другой стороны, Марвин никогда не скрывал правду от клиентов: это, как он считал, было бы не в их интересах. Как вспоминает свои первые дни работы в McKinsey Харви Голуб, бывший президент компании American Express, работавший в McKinsey с 1966 по 1973 и с 1977 по 1983 г., самое важное, о чем было необходимо помнить, это качественная работа для клиентов:

Когда я пришел работать в фирму, я однажды обедал с Роном Дэниелом, который в то время руководил группой в нью-йоркском офисе компании. Я тогда его спросил: «Рон, скажи, пожалуйста, что я должен делать, чтобы добиться здесь успеха?» Я хотел узнать о том, что было действительно важно в фирме. И он сказал: «Хорошо работать для клиентов в течение длительного срока». Я сказал: «Ну, будет тебе, Рон, скажи мне, что на самом деле необходимо делать, чтобы добиться успеха?» И он ответил примерно так: «Если ты думаешь, что важно что-то другое, у тебя здесь ничего не получится». Он не сказал, что означает «хорошо работать для

клиентов», как не сказал о многих других вещах, но я ему поверил. Как он сам это понимал? Он услышал это от Марвина, от Гила Кли [управляющего директора фирмы, ставшего преемником Марвина] и других партнеров, которые к тому времени уже давно работали в фирме. Можно назвать очень немногих генеральных директоров, которые создали нечто, что продолжало существовать достаточно долго после их ухода с поста. Здесь можно вспомнить Альфреда Слоуна*, Томаса Эдисона, но этот список не будет длинным²⁶.

2. *Быть последовательным, а также открытым для новых идей.* Марвин Бауэр был последователен в том, каких ценностей он придерживался, какую организационную культуру создавал, как понимал миссию компании и отношение к другим людям. Он знал, кем он был, во что верил, чего мог достичь, а чего нет. Все люди, с которыми он сталкивался в течение своей долгой жизни, имели дело с одним и тем же Марвином Бауэром. Он был человеком, который никогда не пытался говорить им то, что они хотели услышать, если это расходилось с его собственным мнением, и который всегда игнорировал модные веяния в сфере менеджмента. Однако, по мнению всех тех, кто знал его, он в любой ситуации замечал реальные изменения, учился на их основе и управлял ими. Эл Гордон, который работал в фирме Kidder Peabody** с 1957 по 1994 г., а с 1957 по 1986 г. был председателем совета директоров этой фирмы, отмечал, что Марвин «...всегда внимательно слушал и учился: он не хотел упустить ни одного факта или мнения, чтобы лучше понять ситуацию. Он слушал не для того, чтобы нападать на собеседника, а для того, чтобы узнавать»²⁷. Еще один коллега говорил о кажущемся противоречии: «Он был большим консерватором, однако человеком открытым, человеком широких взглядов. На самом деле».²⁸ В начале 1950-х гг. во время учебной программы Марвин так объяснял свою философию: «Может быть, самое важное условие для того, чтобы не упускать возможностей, — это сделать так, чтобы все сотрудники фирмы [McKinsey] придерживались широких взглядов, видели перспективу, были гибкими. Наше внутреннее сопротивление переменам иногда нам очень мешало и изматывало нас. Хотя мы, конечно, должны избегать поспешных решений и необоснованных действий, но мы также должны развивать внутреннюю готовность к новому, к использованию новых решений»²⁹.

* Альфред П. Слоун (1875–1966) — крупный американский бизнесмен и филантроп, генеральный директор (с 1923 г.) и председатель совета директоров (1937–1956) компании General Motors, которая при нем стала крупнейшей корпорацией в мире. Основатель благотворительного фонда Слоуна (Alfred P. Sloan Foundation) и школы менеджмента Массачусетского технологического института. — *Прим. пер.*

** Kidder Peabody & Co. — фирма, основанная в 1865 г., специализировавшаяся в области банковских и брокерских операций. В 1986 г. была приобретена компанией General Electric. — *Прим. пер.*

3. *Решать проблемы, основываясь на фактах и на том, что происходит «на передовой».* Почтение и внимание Марвина к фактам стали легендой. Он всегда настаивал на том, чтобы были собраны все существенные данные, включая те, которые относятся к внешней среде, чтобы разобраться в ситуации и контексте происходящего в бизнесе, чтобы был проведен анализ фактов, а затем предложены действия, основанные на этих фактах, к какому бы трудному решению они ни подталкивали. Он тщательно заботился о том, чтобы была получена вся важная информация, а потом умел ее осмыслить и систематизировать все детали так, чтобы этот анализ был убедительным и подсказывал необходимое направление действий. Он также понимал, что проблемы бизнеса часто вызваны изменениями внешней среды, поэтому именно люди, работающие «на передовой» — торговые представители, непосредственно взаимодействующие с клиентами, или рабочие, испытывающие трудности из-за недостатков в конструкции оборудования или сложности, связанные с его настройкой и эксплуатацией, — часто первыми осознают необходимость перемен и оказываются готовыми их осуществить. Когда Марвин в 1922 г. консультировал McKinsey, чтобы пересмотреть формулировку базовых бизнес-ценностей компании, он начал с интервьюирования сотрудников фирмы, непосредственно работающих «на передовой», с клиентами, чтобы выяснить, как они представляют себе эти ценности, и получить информацию по другим вопросам.

4. *Рассматривать проблемы и решения как элементы целостной концепции, которая служит основой для срочных действий.* Хотя Марвин считал, что факты очень важны, он также полагал, что отдельные данные не могут служить основой для принятия решения, — для этого необходимы также понимание контекста и умение видеть их взаимосвязь. Все 59 лет, которые Марвин проработал в McKinsey, он начинал совещания с вопроса о том, как данная проблема соотносится с целостной картиной ситуации и каким должен быть план действий для ее решения. Репутация фирмы-консультанта и уважение к ней могут пострадать, если она предлагает анализ и рекомендации, которые бесполезным грузом лежат на полках и не внедряются. Марвин, который придумал профессию управленческого консалтинга, всегда настойчиво заботился о том, чтобы рекомендации внедрялись, соответствовали миссии компании-клиента и давали положительный эффект, как финансовый, так и морально-психологический.

5. *Вдохновлять людей и требовать от них максимального результата.* Разными способами Марвину удавалось добиться того, чтобы фирма и ее работа были важны для каждого ее сотрудника. Фирма для большинства сотрудников стала самым важным и значимым явлением в их профессиональной карьере. Марвин больше, чем кто-либо другой, способствовал этому постоянно и самыми разными способами: делая короткие ремарки во время бесед с сотрудниками, тренингов и деловых совещаний, уделяя этому внимание в служебных записках и директивах. При этом он мог

быть очень требовательным и беспощадным. Например, он считал, что нельзя тратить зря ни одной минуты, и поэтому даже обеденное время консультанты должны использовать для встреч со своими прежними и потенциальными клиентами. Сотрудники нью-йоркского офиса боялись обедать с друзьями и коллегами в ресторанах, которые мог посетить Марвин, поскольку, если бы он их заметил, они бы получили выговор с напоминанием о том, что обеденный перерыв — это не повод для светских бесед, так как сотрудники фирмы должны эффективно использовать каждую минуту своего времени. Причем он без всяких церемоний публично упоминал фамилии замеченных в ресторане сотрудников, говоря о таких эпизодах как примерах зря потраченного времени.

6. *Постоянно напоминать сотрудникам о базовых ценностях компании и быть уверенными в том, что они их понимают, разделяют и реализуют на практике.* Марвин неустанно проповедовал ключевые для индивидуальности фирмы бизнес-ценности, причем умел всегда найти новый подход, чтобы не получалось так, что сотрудники уже слышали об этих ценностях не раз, но их игнорировали. Уоррен Кэннон вспоминает, как Марвин всегда умел наполнить эти ценности реальным содержанием: «Он говорил о них так, что никогда не повторялся и это не было скучно, поскольку находил все новые и новые примеры для объяснения важности этих ценностей или разъяснения наших ошибок. Еще чаще он говорил об успехах и называл имена людей, которые их добились. Он никогда не упускал возможности отметить и отпраздновать чей-то успех. Каждый раз, когда кто-либо из сотрудников успешно проводил переговоры с компанией-клиентом и об этом узнавал Марвин, он сообщал эту новость всем сотрудникам фирмы, отдавал должное тем, кто добился успеха, и хвалил их. Всякий раз, когда сотрудники фирмы готовы были пойти на риск, считая это наилучшим решением для клиента, и Марвину становилось об этом известно, он подробно обсуждал такую ситуацию»³⁰.

Если же базовые принципы фирмы не соблюдались, Марвин действовал быстро и решительно. Он поступил так в 1959 г., что послужило серьезным предупреждением для всей организации. Чак Эймс, бывший председатель совета директоров компании Acme Cleveland и партнер в фирме Clayton, Dubilier &, Rice, Inc., работавший в McKinsey с 1957 по 1972 г., вспоминает один из таких примеров:

Самым успешным сотрудником в фирме был Джерри Эндлингер. Он был очень умен и считался ключевой фигурой. Он работал с компанией Stromberg Carlson, изучая организацию топ-менеджмента этой компании. Он рекомендовал провести ряд преобразований, в частности ввести новую руководящую должность, и предложил свою кандидатуру. Я не думаю, что это было включено в письменный отчет, но во время обсуждения ситуации с клиентом он высказал это предложение. Он работал по этому проекту для Доса Бибби, который был хорошим дру-

гом Марвина. [Дос] позвонил Марвину... и рассказал об этом. Марвин спросил Джерри, правда ли это, и Джерри ответил: «Да». Марвин сказал: «У вас есть 30 минут для того, чтобы убраться отсюда. Вам тут делать нечего. Если вам нужна помощь, я с удовольствием попрошу охрану вам помочь забрать вещи, но вы здесь больше не работаете». Вот так все и произошло.

Джерри был одним из двух-трех наиболее умных, а может быть, и самым умным сотрудником фирмы. Его уход был серьезной потерей для компании, но для Марвина в данном случае это не имело значения. Его позиция была такова: или вы принимаете эти принципы, или здесь не работаете. Марвин специально подчеркнул и сообщил всем, что поступок Джерри не соответствует принципам фирмы. По-моему, это произошло в пятницу, и вечером Джерри пригласил коллег к себе на ужин. Там были и мы с женой, и я сказал: «Джерри, я слышал о том, что случилось, и мне очень жаль». Джерри сказал: «Нет, он поступил правильно. Я нарушил принципы и попался на этом, поэтому правильно, что он меня вышвырнул»³¹.

Это происшествие произвело глубокое впечатление на многих. Рон Дэниел, который был управляющим директором McKinsey с 1976 по 1988 г. и сейчас продолжает сотрудничать с ней, а также является членом Гарвардской корпорации — правления Гарвардского университета, в которое входят ректор и еще шесть человек, — говорит об этом так: «Я помню то время, когда Марвин расстался с одним из самых талантливых сотрудников фирмы именно тогда, когда люди были нам особенно нужны, и ему понадобилось не более пяти секунд, чтобы принять это решение. Когда я спросил, оправданно ли такое решение, Марвин ответил: “Если вы не готовы пойти на жертвы, чтобы придерживаться своих принципов, иметь их бессмысленно”»³².

Один из первых партнеров фирмы McKinsey Эверетт Смит вспоминал, описывая свои ощущения, когда слушал Марвина: «Я сидел и думал: “А ведь ему снова удастся этот старый трюк!” И он опять всех воодушевлял и заставлял прыгать выше головы, включая и меня. Я начинал верить, что все получится. Я начинал верить в успех и говорил себе: “У него есть видение, и у нас все получится”»³³.

Марвину удавалось реализовать на первый взгляд парадоксальные принципы, и его уважали практически все, с кем он общался или работал. Вот как описывает Марвина Джек Демпси, который пришел работать в McKinsey в 1987 г.:

Он был очень умен, у него был свой стиль, но больше всего мне в нем нравились его убедительная холодная логика, абсолютная, обезоруживающая искренность, прямота и отсутствие эгоизма, а также нежелание «играть словами». [Мне также нравилось] его удивительное умение точно выражать свои мысли, при этом он говорил очень просто, почти

односложно... но каждое слово было на своем месте и очень тщательно подобрано. В конце концов, вы понимали, что Марвин непрестанно думал о том, как сделать всех нас лучше³⁴.

Честность в бизнесе и приверженность моральным ценностям сегодня важнее, чем когда-либо. По мере расширения делового мира, преодолевающего границы между странами и культурами, повышения скорости и объема коммуникаций возрастают важность и значение неукоснительного следования бизнес-ценностям, которые, подобно компасу, могут помочь фирме не сбиться с курса во все более сложных ситуациях.

Как писал Джон Дьюи* в книге «Этика» (*Ethics*), опубликованной в 1908 г. (эта книга оставалась у Марвина на полке до самой его смерти), понятия «этика» и «культура» имеют общее происхождение: «Термины “этика” и “этический” происходят от греческого слова “этос”, которое первоначально значило “обычай”, “способы использования”, особенно те, которые отличают одну группу от другой, а позже стало обозначать “предрасположенность”, “черты характера”»³⁵. Таким образом, именно бизнес-ценности лежат в основе культуры каждой компании, и, как показывает история, именно культура организации предопределяет ее успех или неудачу.

Общий подход к решению проблем

Ценности фирмы — это тот «клей», который обеспечивает ее целостность, и самая важная из этих ценностей — всегда заботиться в первую очередь об интересах клиента. Концепция общего подхода к решению проблем создавалась именно на этой основе — приоритете заботы об интересах клиента.

Для того чтобы наилучшим образом работать с руководителями компаний, необходимо понять их склад ума и научиться, как и они, одновременно учитывать важнейшие факторы внешней среды и внутри организации находить важную информацию, которая, если не прилагать для этого особых усилий, обычно до них не доходит. Это дает возможность консультанту уделять внимание действительно важной проблеме (проблемам) и разрешать эти проблемы, верно определяя приоритеты.

В ходе учебной программы в 1941 г. Марвин описывал это так:

Подход к управлению, используемый топ-менеджерами, требует рассмотрения внешних факторов, таких, как основные тенденции развития отрасли и конкурентная ситуация. Если мы хотим приобрести репутацию людей, которые способны решать важнейшие проблемы управления, мы должны уметь идентифицировать и оценивать влияние экономических, социальных и политических тенденций; мы должны учитывать

* Джон Дьюи (1859–1952) — американский философ, один из основателей прагматизма как философской школы. — *Прим. пер.*

эти факторы, когда определяем политику организации и даем свои рекомендации.

Чтобы охарактеризовать управленческий подход руководства, следует выделить следующие шаги:

1. Перед тем как перейти к решению специфических проблем, мы ставим «общий диагноз».
2. Мы определяем последовательность решения проблем. Мы пытаемся убедить клиента дать нам возможность в первую очередь заняться самым важным.
3. Предлагая решение проблем, мы используем интегральный подход и учитываем, что: (а) при решении внутренних проблем важную роль играют обычно внешние факторы; (б) очень редко бывает так, что проблемы можно разрешить, работая в рамках только одного отдела, направления бизнеса или правительственного учреждения³⁶.

Марвин не хотел создавать такую организацию, которая давала бы верные ответы на неверно поставленные вопросы. Он постоянно советовал своим командам консультантов удостовериться в том, что они действительно отвечают на важные вопросы, а не просто сигнализируют о проблемах. Он сказал: «Самая распространенная причина неудач в бизнесе связана не с тем, что люди неправильно отвечают на верные вопросы, а в том, что они дают верные ответы на неправильно поставленные вопросы. Я знаю много компаний, которые, занимаясь всякими мелочами, загоняли себя в угол, принимая целый ряд мелких и, как им казалось, оптимальных решений, которые часто были основаны на неверных предпосылках»³⁷.

Марвин также часто напоминал своим сотрудникам, что у них, как у консультантов, нередко больше возможностей, чем у работников фирмы-клиента, чтобы найти и задать правильные вопросы. Он утверждал, что быть сотрудником организации [а не внешним консультантом] — это преимущество, поскольку вы можете разобраться в распределении власти и влияния в организации, но это также и недостаток, поскольку вы принимаете как данность многое, что на самом деле — только предположения³⁸.

Правильно определить проблемы, требующие решения, было абсолютно необходимо для того, чтобы McKinsey помогала своим клиентам избежать неудач. Благодаря опыту работы Марвина в начале его карьеры в фирмах Jones, Day и McKinsey он стал свидетелем многих неудач. Он был уверен, что эти неудачи — следствие отрыва от реальности топ-менеджеров, которые не только часто упускают важную информацию о надвигающихся угрозах, поступающую от сотрудников компании, работающих «на передовой», но также уделяют недостаточное внимание переменам и тенденциям во внешней среде. Желая подчеркнуть важность внешних факторов, Марвин неоднократно рассказывал историю автомобильной компании Pierce Arrow:

В 1934 г. — примерно через год после моего прихода в фирму — мне поручили изучить дело компании Pierce Arrow Motor Car, которая прекратила работу и стала банкротом. Цель проекта, на котором настаивали кредиторы, заключалась в том, чтобы определить, стоит ли снова ее финансировать.

Автомобиль Pierce Arrow* был «роллс-ройсом» своего времени — особая конструкция, оригинальный дизайн, отличные оценки. Причина его неудачи обнаружилась быстро: автомобиль был слишком дорогим для сложившейся на рынке ситуации, а более дешевая модель, которая также была разработана, появилась на рынке слишком поздно. Мы рекомендовали немедленно ликвидировать компанию, но местные банки (в Баффало) потратили еще миллион долларов, пока у компании не начались последние конвульсии и она скончалась.

...Это зрелище — агония гиганта бизнеса — запечатлелось в моей памяти. Оно помогло мне как исследователю менеджмента понять то, что уже знали другие:

Для успеха любого предприятия необходимо, чтобы оно адекватно реагировало на изменения в общей экономической ситуации³⁹.

Марвин мог заметить, что темп перемен в общей экономической ситуации ускорился, и это создавало серьезные проблемы для многих компаний. В 1950-е гг. он часто цитировал книгу сэра Чарльза Сноу «Две культуры и научная революция» (*The Two Cultures and the Scientific Revolution*):

В течение всей истории человечества вплоть до этого столетия социальные перемены происходили очень медленно: за одну человеческую жизнь их было невозможно заметить. Теперь это не так. Темп изменений настолько ускорился, что наше воображение за ним не поспевает. В следующем десятилетии неизбежно произойдет еще больше социальных изменений, которые затронут большее количество людей, чем когда-либо. А в 1970-х гг. неминуемо произойдет еще больше перемен⁴⁰.

Для того чтобы решать проблемы бизнеса, вызванные все ускоряющимся темпом внешних изменений, необходим интеграционный подход. Концепция интеграции Марвина была основана на подходах Джеймса О. Маккинзи, книга которого «Управление бюджетом» (*Budgetary Control*) считается одной из первых работ, в которых бюджет и бухгалтерский учет трактуются как целостный интеграционный механизм, помогающий управлять бизнесом. Другим основанием концепции интеграции Марвина был «генеральный план исследования» (general survey outline) — инструмент консалтинга, предложенный Маккинзи для получения общей картины бизнеса компании-клиента, прежде чем углубляться в какую-то проблему⁴¹. Вот что говорит о Маккинзи Линдэлл Ф. Урвик в «Золотой книге

* «Пронзающая стрела» (с англ.). — Прим. пер.

менеджмента» (*The Golden Book of Management*), где описаны жизнь и работа пионеров менеджмента:

Поняв этот обобщающий принцип, он [Маккинзи] получил интеллектуальное преимущество по сравнению с большинством своих современников, работавших в сфере менеджмента и имевших инженерное образование, поскольку благодаря своему базовому образованию в сферах права и бухгалтерского учета он научился рассматривать бизнес как единое целое. Именно это понимание бизнеса как целого в совокупности с его практическим опытом работы в управленческом консалтинге дали ему возможность внести особый вклад в теорию и практику менеджмента⁴².

Ориентация на действия

Разрешение важных проблем на основе верного подхода были основой концепции, которую развивал Марвин, однако даже оптимальное решение могло оказаться бесполезным, если оно не внедрялось на практике. Вскоре после того как Марвин начал работать в фирме McKinsey, произошел эпизод, после которого он никогда не забывал о том, что клиентов необходимо побуждать действовать и внедрять рекомендации консультантов:

В 1933 г. в Кливленде я сел на поезд, чтобы на следующее утро приехать в Нью-Йорк и начать там работать. В поезде я встретился с Эймсом С. Коуни, который был тогда вице-президентом банка в Кливленде, а теперь является вице-президентом Mellon Bank в Питтсбурге и входит в совет директоров двух компаний — клиентов этого банка. Эймс спросил меня, куда я направляюсь, и я ответил, что поступил на работу в фирму, занимающуюся управленческим инжинирингом — именно так в то время называлась эта сфера деятельности.

Я все еще помню комментарий Эймса. «Проблема консультантов по инжинирингу, — сказал он, — заключается в том, что они разрабатывают программы улучшений, которые описаны в красиво переплетенных отчетах, а потом уходят. В моем столе уже лежат не менее шести подобных отчетов, и в них есть здравые рекомендации, но никто ничего не принимает, чтобы их внедрить. Если вашей фирме удастся убедить клиентов внедрять ваши рекомендации, ее ждет блестящее будущее».

Естественно, когда я на следующий день пришел на работу, то начал изучать, что мы делали для внедрения наших рекомендаций. Результаты меня разочаровали. В этом плане нашей фирме нечем было хвастаться — в этом направлении реально не делалось ничего⁴³.

Чтобы клиенты внедряли рекомендации, они должны быть к ним причастны, считать себя их «владельцами». Именно это стало веским аргументом в пользу совместной работы с клиентами. Если консультант работает изолированно от клиента — неважно, насколько верны и применимы на

практике его рекомендации, — клиент будет воспринимать их как угрозу или как нечто неуместное. Харви Голуб вспоминает, сколько усилий ему понадобилось, когда он, работая партнером в McKinsey, устанавливал необходимую модель взаимодействия с компанией Gulf Oil:

Меня пригласили в штаб-квартиру компании Gulf Oil в Питтсбурге. Я встретился с президентом (его звали Томми Ли), и мы говорили о стратегическом проекте, который он хотел реализовать по одному из четырех главных направлений бизнеса Gulf Oil... Он сказал, что тот человек, который сейчас возглавляет это направление, примерно через год уйдет на пенсию, и эту должность займет другой, и, поскольку стратегия к этому времени уже будет разработана, этот человек будет хорошо подготовлен к своей новой работе и ему будет с чего начать. Я объяснил Томми, что это неверно... Ему нужно сейчас решить, кто займет эту должность, и привлечь этого человека к работе в команде, разрабатывающей стратегию, чтобы он затем воспринимал ее как «свою» и реализовывал. Томми со мной не согласился и сказал, что не хочет принимать этот план.

Я был разочарован. Когда я вернулся в Нью-Йорк, Марвин спросил меня, как прошла встреча, и я описал ему ситуацию. Без малейшего колебания он сказал мне: «Вы поступили абсолютно верно». Он написал меморандум для сотрудников фирмы, в котором объяснил, почему нам не следовало работать с компанией Gulf Oil.

Примерно через три месяца мне позвонил Томми и сообщил, что они снова обдумали проблему и пришли к заключению, что я был прав. Он спросил, готов ли я теперь взяться за проект, — они определили кандидата, который впоследствии возглавит подразделение и будет работать со мной как менеджер проекта. Я ответил: «Конечно» — и мы начали работу. Я рассказал об этом Марвину, и он ответил: «Чудесно». [Он] написал еще один меморандум, начинавшийся так: «Как вы помните, три месяца назад я писал вам о переговорах Харви и Gulf. Вот что произошло с тех пор...»⁴⁴.

Марвин постоянно подчеркивал эту необходимость заставлять клиентов действовать. В одном из своих выступлений в 1950-х гг. он сказал:

Наша главная возможность для укрепления и развития индивидуальности фирмы в следующие 20 лет заключается в повышении эффективности выполнения клиентами наших рекомендаций. Нам еще многому надо научиться, чтобы добиваться от них необходимых действий. Еще важнее и труднее стать достаточно храбрыми и искусными, чтобы лучше вести переговоры с клиентами и их убеждать⁴⁵.

Яркие, талантливые и преданные делу сотрудники

Опыт, полученный Марвином в начале его профессиональной карьеры во время работы в фирме Jones, Day, убедил его в том, что два наиболее важных актива консалтинговой фирмы — это ее репутация, а также уровень

профессионализма ее сотрудников. Конечно, эти вещи взаимосвязаны, так как репутация во многом определяется тем, какое впечатление производят на клиентов сотрудники компании.

Марвину нужно было создать организацию, которая бы привлекала и удерживала яркие личности, развивала и использовала их профессиональные навыки, давала возможность каждому вносить свой вклад в упрочение положительной репутации фирмы. Это еще больше укрепило бы репутацию фирмы, расширило ее клиентскую базу, что, в свою очередь, увеличило бы возможности привлекать для работы в фирме яркие личности.

Привлекать и удерживать лучших — значит создать такую фирму, в которой умные люди будут гордиться ее организационной культурой, своей работой, ее результатами в бизнесе и будут принадлежать к уважаемой, легитимной профессии, высоко оцениваемой обществом. Марвин предвидел, что решение этих задач потребует существенных затрат на обучение сотрудников, что ему придется потратить для этого много личного времени, но взамен сотрудники фирмы будут ориентироваться не на сиюминутный результат, а искренне заботиться о жизнеспособности и стабильности фирмы, что важно не только для них самих, но и для их преемников. Консультанты также должны были хорошо зарабатывать — быть может, меньше, чем предприниматели, но не хуже, чем юристы и врачи, т. е. достаточно для обеспечения хорошего уровня жизни. Кроме того, Марвину было необходимо создать именно лучший коллектив талантливых людей — не просто хороших специалистов, а таких, которые могли бы отлично работать как друг с другом, так и с клиентами, причем так, чтобы это соответствовало индивидуальности фирмы. Это означало, что принимать на работу следует молодых и талантливых людей, которые только что окончили университет, а не опытных «экспертов». Годы работы Марвина в сфере права научили его ценить воображение и талант больше, чем опыт.

Соответствие ценностям и корпоративной культуре фирмы

Марвин искал таких людей, которым бы одинаково легко работалось и с топ-менеджерами, и с рядовыми сотрудниками, которые бы верили в ценности фирмы и были бы преданы им. Чем четче эти ценности будут сформулированы и чем больше сотрудники будут им привержены, тем легче будет фирме привлечь и новых талантливых сотрудников, и перспективных клиентов.

В своем выступлении в 1954 г. Марвин сказал следующее о связи между организационной культурой и сотрудниками фирмы:

Профессиональный подход к работе, если он умело и заинтересованно применяется и партнерами, и руководителями фирмы, помогает снизить текучесть кадров, поскольку:

1. Когда видишь отличную работу, выполненную настоящими профессионалами, это укрепляет чувство уверенности.

2. Если консультанты видят, что их фирма добивается отличных результатов и растет, они верят в нее и реже испытывают искушение принять предложение о работе со стороны.
3. Если в компании все сосредоточено на профессиональном подходе, в ней устанавливается «правильный тон» и поддерживается высокий моральный дух персонала.
4. Если переговоры с клиентами вызвали затруднения и фирма отказалась от проведения для них проектов, это означает, что фирма уверена в себе, способствует укреплению этических принципов и препятствует уходу сотрудников⁴⁶.

Система организационной культуры и ценностей действительно была ключевой для сохранения персонала, укрепления преданности сотрудников фирме и профессии. В то время эта идея была новой и неочевидной. Джон Стюарт так описывает свой опыт:

После трех или четырех недель работы в фирме, когда я участвовал в проекте, посвященном перспективам слияния фирм Harris Intertype и Itek, Марвин собрал нашу команду за круглым столом в своем кабинете.

Мы начали обсуждать предварительный вариант документа. В то время я занимался просто сбором фактов: у меня было мало опыта. До этого я лишь участвовал в слияниях фирм, но никогда не проводил их сам. Марвин стал давать комментарии по поводу Itek, которые представлялись мне неверными, но поскольку я работал раньше в корпорации, построенной на принципах жесткой иерархии, то считал, что не следует возражать руководителю, которого я к тому же плохо знал. Но меня предупредили, что в McKinsey принято называть вещи своими именами, к тому же раньше я уже видел, как Марвин в ходе обсуждения мог менять свою позицию, когда искал правильное решение вместе с другими членами команды.

Наконец в какой-то момент Марвин спросил: «Это верно?» И я сказал: «Мистер Бауэр», — он сразу прервал меня и попросил называть его Марвином. Я продолжал, очень волнуясь: «Нет, сэр, это неправильно», — и я объяснил, почему нам следует сделать иной вывод. И Марвин сказал: «Спасибо!» — зачеркнул то, что сам предложил, и записал то, что сказал я. Тогда я подумал: «Да, тут действительно не так, как везде, действительно все по-другому». Вот так это и было в реальности, и это произвело на меня впечатление. Это было в 1961 г. — 41 год тому назад! — а я все еще об этом помню. Поскольку в фирме был человек, который делал именно то, о чем говорил, мы должны были демонстрировать то же самое молодым сотрудникам. Это производило сильное впечатление⁴⁷.

Фред Глак, который был управляющим директором McKinsey с 1988 по 1994 г. и к которому фирма и сейчас нередко обращается за советами, описывает, каким образом ценности фирмы стали ему понятны и близки, когда он участвовал в своем первом проекте в 1967 г.:

Я занимался проектом, связанным с созданием стратегии исследований и разработок для компании Owens Corning. Как-то вечером, уходя с работы, я столкнулся с Марвином. Он спросил, как идут дела, и я ему рассказал. Когда на следующее утро я пришел в восемь часов на работу, меня ждала записка. В ней говорилось, что мне нужно встретиться с Марвином. Я подумал: «Боже мой, похоже, меня прогонят с работы». Когда я вошел к нему в кабинет, он говорил с Родом Карнеги — партнером, руководившим проектом, в котором я участвовал. Они обсуждали, что следует делать. Они решили не выставить клиенту счет за проделанную работу и в период следующих нескольких месяцев переработать наши предложения. Я вышел из кабинета с уверенностью, что хочу работать именно в этой фирме.

Мак Стюарт, который пришел на работу в McKinsey в 1952 г., так описывает уникальный стиль фирмы:

Первый восторг я испытал в связи с тем, что у меня не было босса и что я сам не был боссом. После шести лет, проведенных на армейской службе, работы в рекламном агентстве и работы руководителем на бумажной фабрике это было просто замечательно. У меня не было босса, и от меня требовали высказывать мое несогласие. Это было принципом Марвина Бауэра. Если вы читали о нем и его принципах, то знаете, что он высказал несогласие с принятой точкой зрения уже в самом начале, работая над своим первым проектом, и заложил тем самым основы этого подхода. Немногим людям хватает смелости и решимости, чтобы не соглашаться⁴⁹.

Марвин не только уважал право на другое мнение — он давал возможность сотрудникам учиться на собственном опыте, предоставляя им свободу пробовать те решения, в которых он сам сомневался. Куинси Хансикер, вышедший на пенсию директор, который пришел в McKinsey в 1963 г., приводит такой убедительный пример:

Мы с Родом Карнеги, который недавно стал партнером в фирме, предложили брать за работу в компании, которая находилась в процессе реорганизации, не денежные гонорары, а ее акции. Марвин высказал свое мнение очень откровенно. Он сказал: «Я не стал бы этого делать, поскольку считаю, что мы не должны строить консультационную работу на подобных принципах. Я против этого, но если вы считаете, что это хорошее дело, и хотите попробовать — пробуйте». Подобная готовность пойти на риск была очень необычна для такого консервативного человека. Он наверняка думал: даже если вас постигнет разочарование, это вас чему-то научит. Причем такое обучение более эффективно, чем если бы вам просто запретили что-то делать. Ситуация была под контролем, но наше предложение не сработало, и мы оба усвоили урок. Неважно, насколько вы умны по вашему собственному мнению: бывают

такие ситуации, с которыми вы не можете справиться, и не следует переоценивать свои возможности и думать, что вы в состоянии творить чудеса⁵⁰.

Очевидно, что отсутствие иерархии в организационной культуре McKinsey было новой и привлекательной особенностью для сотрудников компании. Когда Марвин стал владельцем фирмы, он сразу начал настаивать на том, чтобы приглашать на работу людей, «которые знают то, чего не знаем мы, и которые лучше нас». Дэйвид Херц, один из пионеров в сфере исследования операций*, вспоминает, как в 1962 г. Марвин брал его на работу:

Марвин немного боялся технологических методов, а я как раз их любил. Он осознал потребность в новых методах решения проблем. Когда мы впервые встретились, он хотел узнать, что мы делаем в этом странном мире «исследований операций». Он был любознательным человеком, и мне было с ним легко. Его интересовало, что я знаю и почему я это знаю. Что я знал такого, что следует знать и Марвину, и как это может помочь менеджменту...⁵¹

Обучение персонала и личное участие в нем Марвина

Марвин не только хотел иметь дело со способными людьми, одаренность которых превосходила его собственную, — он был готов делать крупные инвестиции в развитие талантов людей, причем как с помощью формализованных учебных программ, так и лично работая с ними.

Когда Марвин в 1933 г. пришел в McKinsey, там использовался единственный метод и инструмент обучения: разработанный Джеймсом О. Маккинзи «Генеральный план исследования». Однако Мак [Джеймс О. Маккинзи] понимал значение учебных программ. И первым знакомством с фирмой в те дни было учебное занятие. Марвин помнил, как его обучали «Генеральному плану исследования» за три недели до того, как он официально приступил к работе:

Я до сих пор живо представляю, как Джеймс О. Маккинзи описывает сложные взаимосвязи различных проблем и то, как для их решения можно использовать «Генеральный план исследования». Я хорошо помню, как боялся, что Мак попросит меня дать быстрый ответ на одну из разбиравшихся проблем, и хотя я был новым сотрудником, он действительно не забывал обращаться и ко мне⁵².

Этот первый тренинг не был простым разговором: Марвин и другие партнеры в начале своей работы в McKinsey часто применяли этот инстру-

* Исследование операций (operations research) заключается в применении математических и статистических моделей для принятия бизнес-решений. — *Прим. пер.*

мент, чтобы быстро проанализировать ситуацию в компании-клиенте, ее потенциал и получить обо всем этом целостное представление, а затем уже переходить к решению конкретных проблем.

«Генеральный план исследования» играл центральную роль и при разработке более развернутых программ обучения. Во время одной из них в 1941 г. Марвин отмечал:

«Генеральный план исследования» — это все еще основной инструмент для работы с топ-менеджерами. Философия, лежащая в его основе, требует, чтобы мы рассматривали внешние факторы и не начинали разработку конкретных процедур, пока не рассмотрим политику компании и ее организационные проблемы⁵³.

С 1949 по 1957 г. осуществление преобразований стало основной темой обучения. Марвин настаивал на том, что это самый главный навык, которым нужно овладеть. На тренинги часто приходил Питер Друкер, который сам вел некоторые занятия. По словам Харви Голуба, руководившего несколько лет спустя обучением в McKinsey, программа предусматривала несколько стадий: подготовить сотрудников, не занимавшихся раньше консалтингом, к роли консультантов, затем сделать их менеджерами и, наконец, руководителями фирмы. Но это было еще не все: сотрудники фирмы должны были усвоить ее ценности, так чтобы в любом отделении фирмы и в любой ситуации они использовали общий подход и стиль мышления, который был бы узнаваем. Так, например, если вы работаете в нью-йоркском офисе, вас могут направить на проект в Японию — и это будет работой, которую вы хорошо знаете. Это должно быть не работой «японского отделения», а работой фирмы McKinsey независимо от страны, где она проводится. Речь идет не о стереотипном сходстве, а о едином стиле в широком смысле слова. И это было сильной стороной фирмы. Харви говорил об этом: «Во время обучения не просто развивали навыки — это был процесс приобщения к корпоративной культуре фирмы. В McKinsey также практиковалось ведение занятий руководителями фирмы, и то же самое я делал в компании American Express. Все программы обучения там по меньшей мере инициировались топ-менеджерами фирмы, а первоначально и проводились ими»⁵⁴.

Главным мерилом успешности обучающей программы, которое использовал Марвин, был именно процесс адаптации к организационной культуре или «организационная социализация», как определял ее Эдгар Шайн, ведущий специалист по организационному поведению в Массачусетском технологическом институте:

Организационная социализация — это процесс изучения механизма действия, «приводных ремней» организации, процесс «идеологической обработки» и обучения тому, что важно для организации... Это понятие

описывает процесс, в ходе которого новый член организации усваивает ее систему ценностей, нормы, необходимые образцы поведения, которые с точки зрения организации или группы необходимо изучить и усвоить каждому новичку. Этот процесс обучения — неизбежная цена членства в группе или организации⁵⁵.

Обучение не ограничивалось формальными тренингами. Марвин постоянно сам наставлял сотрудников, поощрял к наставничеству других и, как показывает приведенная ниже история, всегда был готов тратить свое время на эти цели, чего бы это ему ни стоило. Карел Паауви — председатель совета директоров компании Rekkof (преемницы компании Fokker), который работал в McKinsey с 1970 по 1998 г., хорошо помнит о случае, когда примерно 20 лет назад он попал в больницу во время конференции партнеров фирмы, проводившейся в Голландии. В то время Марвину было 80 лет, но он участвовал во всех конференциях. Паауви был крайне удивлен, когда Марвин вошел в его больничную палату, — больница находилась в 100 километрах от того места, где проходила конференция. Заботливо осведомившись о его здоровье и пожелав скорейшего выздоровления, Марвин спросил, кто из партнеров отвечал за привлечение и подбор новых сотрудников и как идут дела в этой сфере.

Марвин провел в больнице полтора часа, рассказывая, насколько важен подбор нового персонала для будущего McKinsey, почему это нельзя перепоручать сотрудникам более низкого ранга. Поразительно, как тактично и мягко он говорил мне о «Десяти заповедях» набора персонала. Он постоянно спрашивал: «А это вы продумали? Сделайте это». И рассказал много из того, что сейчас считается само собой разумеющимся. Он говорил о важности приема на работу новых сотрудников, о том, что не менее важно уметь не принимать на работу того, кто не подходит, и о том, как это нужно делать, объяснял, что такие решения должны быть взвешенными и тщательно продуманными. На следующие утро я получил от Марвина письмо, в котором он еще раз подчеркнул и разъяснил ряд важных моментов, которые мы обсуждали⁵⁶.

Паауви понимал, что хотел Марвин показать ему своим визитом:

[С одной стороны,] он на личном примере продемонстрировал, что значит действительно заботиться [о людях], но я понял, что это тепло и забота имели свою цену и давались нелегко. Такой визит после рабочего дня не был простой любезностью: у него была деловая цель. Это не было проявлением исключительно заботы, дружелюбия и желания приободрить — за всем этим была еще одна цель. Послание было таким: «Да, я забочусь и переживаю о вас, *но* я также хочу, чтобы вы эффективно работали. Добивайтесь успеха в проектах, проявите себя на ин-

теллектуальном поприще или достигайте успеха в утверждении ценностей фирмы». Проявляя искреннюю заботу, он не забывал и о деле — никогда не забывал⁵⁷.

Фирма, куда приходят, чтобы сделать карьеру

Для успеха в McKinsey требовались высокая степень преданности фирме, чувство сопричастности корпоративной индивидуальности и менталитету. Марвин считал, что Джеймс О. Маккинзи был основоположником такой ориентированности организации, т. е. Джеймс О. Маккинзи ясно понимал: такую фирму, как McKinsey, необходимо создавать, опираясь на людей, сильным стимулом для которых служит возможность надолго связать с ней свою профессиональную карьеру⁵⁸.

Марвин принял эту концепцию «фирмы, где можно сделать карьеру», и в дальнейшем McKinsey укрепляла свою политику и программы в сфере подбора персонала и разрабатывала экономические стимулы, чтобы сделать политику и программы более эффективными. Марвин с гордостью говорил: «Я уверен, что ни одна другая фирма в нашей сфере не может сравниться с нами в преданности идее “фирмы, где можно сделать карьеру” и в умелом применении этой концепции»⁵⁹. Интересно заметить, что, несмотря на это, только один человек из шести, принятых на работу в McKinsey, остается в ней на пять или более лет (политика фирмы — «расти или уходи» — широко известна за ее пределами); но при этом, по оценкам партнеров фирмы, более 80% новых сотрудников в течение первого полугодия работы рассматривают эту фирму как организацию, с которой они надолго свяжут свою профессиональную карьеру⁶⁰. Это очень высокий уровень лояльности для современной бизнес-среды, где конкурируют и борются за талантливых людей самые разнообразные фирмы. Как подчеркивал Марвин, у подобной лояльности по отношению к фирме есть два аспекта. Когда людей принимают на работу, ожидается, что они добьются успеха в McKinsey. Но даже если они уходят из фирмы, предполагается, что долговременные связи с ней сохраняются. Кроме того, преданные сотрудники будут работать более усердно. Что касается Марвина, то он всегда заботился о том, чтобы люди, покинувшие McKinsey, нашли отличную работу⁶¹.

Стабильные экономические показатели

Стабильные экономические показатели — одно из главных условий создания фирмы, с которой ее работники надолго связывают свою профессиональную карьеру и которой обеспечена долгая жизнь, но это никогда не упоминалось Марвином Бауэром прямо и открыто, когда он описывал свое видение концепции фирмы. Это делалось сознательно, поскольку он считал, что главное — безупречная репутация фирмы и привлечение талантливых сотрудников, а если ориентироваться на конкретные финансовые цели, это

может помешать фирме быть независимой и, следовательно, оказывать ценные услуги ее клиентам. Как всегда, Марвин оставался верным этому убеждению на протяжении всей жизни.

В 1990 г., когда Марвину было 87 лет, он участвовал в конференции директоров McKinsey. Один из топ-менеджеров начал дискуссию о том, как улучшить экономические показатели и бизнес-систему фирмы. Марвин спросил Фреда Глака, в то время управляющего директора фирмы: «Хотя я уже и не директор фирмы, можно мне тоже высказаться?»⁶² Фред ответил: «Конечно». Марвин встал и сказал: «Какая бизнес-система может быть у фирмы, оказывающей профессиональные услуги? Не думаю, что партнерам следует обсуждать возможности улучшения экономических показателей. Единственная тема, которая заслуживает здесь обсуждения, — это как лучше служить делу клиентов. Если мы будем оказывать услуги нашим клиентам лучше, то получим и хороший доход. Если же мы сконцентрируем внимание на прибыли, у нас не будет ни клиентов, ни дохода». После этого он сел на свое место. Как вспоминает Фред Глак, «... и на этом обсуждение завершилось. Потому что он был абсолютно прав»⁶³. Лорд Норманн Блэкуэл, председатель совета директоров компании SmartStream Technologies Ltd., работавший в McKinsey с 1978 по 1995 г., рассказывал: «Это одно из моих наиболее ярких воспоминаний. В то время весь мир, наши конкуренты и даже сама McKinsey сосредоточили внимание на экономических и коммерческих аспектах бизнеса. Когда началась дискуссия о бизнес-системе, я хотел возразить, но считал, что у меня нет пока на это права. Когда Марвин встал и выступил, я ему аплодировал. Он разрядил напряжение в зале. И это придало мне смелости»⁶⁴.

Хотя Марвин поддерживал систему ценностей, в которой конечным и самым важным показателем успеха был высокий уровень оказываемых услуг, он также был прагматиком. Когда он с партнерами купил McKinsey, экономическая ситуация была нестабильной. Стив Уоллек, бывший директор McKinsey, который вместе с Марвином работал над проектами для нескольких клиентов, вспоминал, какое значение Марвин придавал экономической стабильности. Когда Уоллек спросил Марвина, почему тот не изменил название фирмы на Bower & Company, Марвин, по словам Уоллека, улыбнулся, подмигнул ему и ответил:

Когда Мак покинул фирму и отправился работать [в качестве председателя совета директоров] в компанию Marshall Field, он забрал все деньги. Денег в банке было недостаточно, чтобы в следующем месяце выплатить сотрудникам зарплату, кроме того, нужно было платить за аренду. И хотя я не помню в подробностях, как обстояли дела с клиентами, положение было неблестящим.

Мне с партнерами пришлось отправиться к клиентам и убеждать их продолжить работать с нами, несмотря на то что мы потеряли нашего главного партнера. И хотя моя фамилия была не Маккинзи, мне как главе компании надо было искать новые заказы.

Именно тогда я решил, что никогда не поставлю своего преемника в такое положение, чтобы ему пришлось объяснять, почему фирма не носит его имя. Поэтому мы сохранили в названии фамилию Мака, и я никогда об этом не жалел⁶⁵.

Учитывая напряженное финансовое положение фирмы, Марвин должен был действовать быстро, чтобы стабилизировать экономические показатели. Причем делать это следовало так, чтобы фирма оставалась независимой и сохранялись ее главные бизнес-ценности. В течение года после того, как Марвин и его партнеры стали владельцами McKinsey, Марвин начал применять систему оплаты услуг фирмы, основанную на их ценности для клиентов. Этот подход расходился с принятой тогда почасовой системой оплаты, но, по мнению Марвина, это был справедливый метод, основанный на ценности услуг и выгоде, которую получают клиенты. При этом расходы были под жестким контролем, и консультантам предписывалось действовать так, будто они тратят собственные деньги, а не деньги клиентов.

Марвин видел, сколь эффективно работала система оплаты, основанная на ценности предоставленных услуг, в фирме Jones, Day, и полагал, что такая оказывающая профессиональные услуги фирма, как McKinsey, также должна ее использовать. В 1985 г. Марвин разъяснял свою позицию следующим образом:

Мы начали в 1939 г. с оплаты на основе затраченных рабочих дней. Тогда это была наиболее распространенная система для бухгалтерских и других консалтинговых фирм. Вы просто умножали количество дней на ставку ежедневной оплаты услуг соответствующего консультанта, «per diem», — и могли выставить счет. Примерно в 1941 г. я сказал: «Это нелепо, и мы должны это поменять. Невозможно измерить ценность оказанных услуг в часах. Юристы так не делают, и мы не должны. [В те годы все было именно так.] Если мы проработаем много часов, но это не принесет пользы клиентам, мы не должны выставить им за это счет». И нам нелегко было убедить наших партнеров выставить счет заранее на всю сумму услуг или выставить ежемесячные счета, которые не были бы связаны со ставками ежедневной оплаты консультантов, и давать приблизительную оценку того, сколько времени займет выполнение задания. Единовременный расчет... был рискованным, потому что мы не знали заранее, какие проблемы нам придется решать, но после дискуссий и споров в фирме нам удалось отказаться от выставления клиентам счетов на основе отработанных дней.

Некоторые партнеры опасались, что клиенты не согласятся с такой системой оплаты... Но оказалось, что опасения были напрасны. Это требовало смелости от консультантов и партнеров и их уверенности в себе и в ценности предоставляемых услуг. Такая практика пришла из опыта работы юристов.

Теперь юристы выставляют счета за рабочие часы, а не дни, но когда я работал в фирме Jones, Day, мой наставник мистер Джинн как-то

сказал: «Итак, вы немало поработали на компанию Industrial Rayon, и вот расчет отработанных вами часов. Их стоимость составляет 80 тыс. долл., если мы выставяем счет за весь год. Какой счет выставили бы им вы?» И я сказал: «Мы работали над тем-то и тем-то, и думаю, что это для них очень ценная работа, и непонятно, как можно измерить ее в часах». Он ответил: «В этом вся суть. Просто назовите мне цифру». Я сказал: «Я бы выставил счет на 90 тысяч». Он ответил: «Неверно. Нужно выставить счет на 100 тысяч». Он послал счет — 100 тыс. долл. за юридические услуги, оказанные в течение прошедшего года. Потом сказал: «Если они придут... и станут спорить по поводу этого счета, — просто возьмите ручку и зачеркните итоговую цифру, а затем впишите сумму, которую считаете справедливой. Мы ее примем, если она будет в пределах здравого смысла. Если вам придется поставить 25 тыс. долл., мы скажем, что никогда больше не будем иметь с ними дело. Но если вы впишете какую-то, по вашему мнению, разумную сумму, — мы примем ее без разговоров, поскольку хотим, чтобы наши клиенты были удовлетворены суммой выставленного счета и считали, что она соответствует ценности оказанных нами услуг». Споры по поводу выставленных счетов бывали редко⁶⁶.

Марвин Бауэр придерживался правила выставления счета на основе ценности проделанной работы, но всегда заботился о том, чтобы клиент считал эту плату обоснованной. Джон Стюарт вспоминал о переговорах, которые Марвин вел с Джорджем Дэйвли (также выпускником Гарварда и председателем совета директоров Harris Intertype) и которые иллюстрировали его подход к оплате услуг консультантов:

Переговоры между Джорджем и Марвином шли примерно так: «Ну, Марвин, вы сможете за два-три месяца определить и сообщить мне, стоит ли нам сливаться с компанией Itek?» — «Конечно». — «И сколько это будет мне стоить?» — «Ну, к этой работе нужно будет привлечь пару сотрудников и одного из партнеров — это дорогая работа, поэтому я думаю, что проект будет стоить 10 тыс. долл. — это его полная стоимость». Джордж: «Ничего себе! Я думал, это обойдется в 5000». Марвин: «Что ж, предлагаю компромисс: мы сможем сделать все за 7500 долл.». И я подумал, что консалтинговые услуги — это особый мир. Я бы никогда так легко не пошел на уступки в переговорах с командованием стратегических ракетных войск США, но я бы никогда и не выставил им такой большой счет⁶⁷.

Марвин использовал очень практичный подход для того, чтобы компания успешно управляла своими издержками. Он намеренно принимал на работу людей, которые бережно и совестливо относились ко всем расходам. Этим особенно отличались Эверетт Смит, который пользовался большим уважением и требовал от сотрудников обосновывать любые сделанные ими

расходы, и Гил Кли, который работал раньше в сфере финансов и играл очень важную роль в разработке финансовой системы McKinsey, когда она в 1956 г. стала закрытой акционерной компанией.

Кроме того, Марвин использовал любую возможность, чтобы напомнить консультантам об их ответственности за снижение издержек как проявлении заботы об интересах клиентов. Дон Гогел рассказывает о разговоре, который произошел во время обеда с новыми консультантами в период летней стажировки Дона в McKinsey:

Марвин сказал: «А теперь запомните: когда вы обедаете или ужинаете с клиентами, и для вас, и для фирмы будет лучше, если вы станете всегда заказывать дежурное блюдо». Он продолжал: «Помните, даже если мы выставим отдельные счета по нашим профессиональным услугам и по расходам, клиент всегда будет обращать внимание прежде всего на общий итог. Нет никакой причины для того, чтобы заказывать дорогие блюда, когда вы обедаете вместе с клиентом. Дежурное блюдо — вполне приемлемый вариант». Конечно, каждый привык с тех пор искать в меню самые дешевые блюда... даже если обедал и не с клиентом. Если я постараюсь вспомнить сотни, а может быть, тысячи раз, когда смотрел в меню, то окажется, что я всегда при этом думал о Марвине и невольно искал дежурное блюдо, спрашивая себя: «А что скажет Марвин?» — «Заказывайте дежурное блюдо и даже не думайте о “дувурской камбале” — это слишком дорого»⁶⁸.

Сочетание принципа оплаты услуг на основе их ценности и контроля над расходами оказалось успешной идеей и обеспечивало сотрудникам фирмы хорошие заработки. При этом не требовалось принесения в жертву свободы и независимости для обеспечения необходимого уровня доходов. Как часто отмечал Марвин, несмотря на то что фирма, очевидно, должна обладать стабильной экономической базой, есть большая опасность в ориентировании исключительно на повышение доходов, когда компания, занимающаяся управленческим консалтингом (или, если на то пошло, любая фирма), берется выполнять заказы, которые не приносят ощутимой пользы клиенту. Это создает опасность разрушения репутации фирмы, что может негативно сказаться на работе будущих поколений ее сотрудников, а возможно — и сократить срок ее существования.

Дэйвид Огилви, основатель знаменитого рекламного агентства Ogilvy & Mather, вспоминает такой усвоенный им урок: «Марвин Бауэр... считает, что у каждой компании должен быть прописанный на бумаге набор принципов и целей. Поэтому я написал свой собственный вариант и послал его Марвину, чтобы получить его комментарий. На первой странице я перечислил несколько принципов, начиная со следующего: “Каждый год получать больше прибыли”. Марвин дал мне настоящую отповедь. Он сказал, что любой бизнес в сфере профессиональных услуг, который ставит во

главу угла прибыль, а не отличное обслуживание клиентов, — обречен на неудачу. В результате я поставил “получение прибыли” в своем списке на седьмое место»⁶⁹.

Нетерпимость к самодовольству

Марвин, видевший, как многие солидные компании гибли, поскольку становились настолько довольны собой, что переставали следить за изменениями во внешней среде, знал: McKinsey не должна угодить в ту же ловушку. В 1960 г. он писал:

Нашу профессию нельзя назвать статичной: в наших интересах овладевать новейшими технологиями менеджмента. Таким образом мы не только получаем возможность качественно работать, но и удовлетворяем нашу собственную потребность выполнять такую работу, которая вызывает положительные эмоции, стимулирует интеллект и приносит удовлетворение. Мы — естественный «мост» между теорией и практикой менеджмента, и нам необходимо это использовать⁷⁰.

Не быть самодовольными и статичными означает также желание и способность воспринимать критику, в которой содержатся справедливые замечания. Клэй Дойч — один из директоров фирмы McKinsey, руководивший ее кливлендским офисом с 1993 по 1999 г. и чикагским — с 2001 г. по настоящее время, вспоминает:

Марвин должен был приехать в Кливленд, чтобы посетить Университет Западного резервного района, с которым он имел давние связи. Там его просто боготворили. И он сказал, что хочет заглянуть в наш офис. Я ответил: «Марвин, я хочу собрать всех партнеров, и давайте поужинаем вместе. Я бы хотел, чтобы они, так же как и я, получили возможность услышать ваши соображения... о роли лидера, о том, что значит быть преданным фирме, что значит делать фирму лучше, что значит развивать офис и руководить им». В конце концов, он заинтересовался этим предложением и ответил: «Отлично».

[Так совпало], что в тот самый день, когда он должен был приехать в Кливленд, в газете *The Wall Street Journal* опубликовали резкую критическую статью о нашей фирме. В ней говорилось, что, поскольку она быстро растет, ее структура становится более сложной и она расширяет свою деятельность за рубежом, мы рискуем утратить наши ценности, незаметно для самих себя создать жесткую иерархию и оказаться жертвой энтропии и центробежных сил, которые разрушат наше единство. Думаю, в этой статье был даже намек на усиливающуюся коммерциализацию фирмы.

Когда я встретил Марвина в аэропорту, он сразу заговорил о том, что мы должны обсудить эту статью. У меня не было возможности как сле-

дует это продумать. Мы прибыли в прекрасный ресторан, где все партнеры уже собрались, пили коктейли и беседовали. Примерно через 10 минут после нашего прихода Марвин сказал: «Господа, я думаю, вы все прочитали статью. Таким образом, сегодняшняя повестка дня определена и нам стоит сразу перейти к делу». В зале наступила тишина. Мы все сели. И вот что меня удивило... Вместо того, чтобы отрицать критику, высказанную в статье, или опровергать ее, он воспринял все обвинения очень серьезно. Вот суть его выступления: «Джентльмены, независимо от того, правдива статья или нет — расценивайте ее как предупреждение. Мы должны быть бдительны и стараться предвидеть те опасности, о которых там сказано. Поэтому, думаю, следует поговорить о том, к чему нам всем необходимо стремиться и в каком направлении двигаться, а не просто — против чего бороться. Подумать о том, как нам не допустить в нашей фирме жесткой иерархии, коммерциализации, сохранить ценности и остаться единой, сплоченной организацией».

По сути, он сказал, что у партнера в фирме есть одна основная обязанность... делать фирму лучше. Наша обязанность — гарантировать фирме долгую жизнь, а не просто обеспечивать ее работу. Мы можем этого добиться, если каждый будет делать все, чтобы его отделение стало лучше⁷¹.

Преемственность руководства

Как и многие другие элементы общей концепции Бауэра, касающейся построения консалтинговой компании, его представление о необходимости преемственности руководства было основано на положительном и отрицательном опыте, полученном еще в начале профессиональной карьеры. Результатом полученного положительного опыта было то, что он понимал значение предоставления сотрудникам возможностей реализации их лидерских качеств, поскольку сам получал такую возможность сначала в фирме Jones, Day, а потом — от Джеймса О. Маккинзи. Что касается отрицательного опыта, то он наблюдал ряд болезненных неудач в бизнесе из-за того, что новые руководители не готовы были «встать на капитанский мостик», — многие юридические фирмы прекратили свое существование после смерти их основателей и владельцев.

Это убедило Марвина в том, что необходимо позаботиться о новых поколениях руководителей: они должны быть заранее подготовлены, если компания планирует жить долго и процветать. Следовало создать структуру, которая бы обеспечила такую преемственность. Боб Уотермэн, председатель совета директоров компании The Waterman Group, соавтор книги «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*), работавший в McKinsey с 1964 по 1985 г., говорит:

У Марвина был потрясающий дар предвидения, вероятно, благодаря опыту работы в сфере права, который показал ему, как часто организа-

ции, построенные на принципах партнерства, распадаются. Один из партнеров или группа партнеров получают над фирмой слишком большой контроль или становятся слишком состоятельными. Они не готовы к тому, чтобы передать фирму следующему поколению, с которым должно быть связано ее будущее, и тогда молодые сотрудники испытывают разочарование. Это распространенный и очень опасный вариант развития событий. Марвин был достаточно мудрым, чтобы внедрить в McKinsey ряд организационных принципов, гарантирующих, что никто из партнеров фирмы, даже сам Марвин, не получит над ней слишком большой контроль. Это выразалось в переизбрании управляющего директора (в других фирмах это генеральный директор) каждые три года, ограничении количества сроков, в течение которых один человек может руководить фирмой, ограничении доли собственности в компании, приходящейся на одного партнера. Была создана система «меритократии» — система, которая предполагает, что даже должность директора — самая высокая позиция в фирме — это не синекура. В такой организационной культуре ценятся люди, добивающиеся высокого результата, а не фавориты руководства. Марвин, Гил Кли и другие руководители построили эту систему, хотя это было и нелегко. Я помню, как в конце моей работы в фирме я слышал, как Рон Дэниел убеждал нас, что успех основополагающей стратегии зависит от того, как мы управляем собой сами. Что греха таить, эта проповедь показалась многим из нас скучной, но это было абсолютно в духе Марвина и абсолютно верно⁷².

Чтобы компания могла оказывать необходимые клиентам услуги, она, по сути, должна стать «фабрикой лидеров», которая помогает подготовить следующее поколение руководителей бизнеса. Неудивительно, что Марвин рассматривал подготовку и поддержку лидеров как одну из первостепенных задач своей фирмы. Он писал в 1960 г.:

Способности к лидерству настолько индивидуальны и встречаются так редко, что людям трудно обсуждать эту тему. Конечно, настоящий лидер не станет называть себя «лидером» в силу присущей ему скромности. И поскольку лидерские качества в отличие от полномочий нельзя утвердить приказом — лидером нельзя назначить, руководители обычно не говорят своим подчиненным, что им не хватает этих редких личностных качеств, которые к тому же не всегда можно развить. По этим причинам, не для всех очевидным, лидерский потенциал — наиболее важный ресурс, которым может обладать бизнес, — обычно получает недостаточное внимание, если только для этого не создается специальная программа, поддерживаемая топ-менеджерами компании⁷³.

Опыт Марвина показывал, что наиболее важная и сложная задача поиска эффективных руководителей решается легче, если для работы в фирме изначально привлекаются талантливые люди, масштабные личности. Он верил, что выдающиеся топ-менеджеры получаются из «хорошего матери-

ала»: талантливых сотрудников, которым предоставляется возможность расти и развивать свои способности в здоровой рабочей атмосфере.

Он утверждал, что следующее важнейшее условие заключается в развитии этого «хорошего индивидуального материала» в правильно организованной компании. Он считал, что когда компания организована грамотно, в ней вырастут отличные топ-менеджеры, даже если для этого не прикладывать особых усилий. Хотя это могло бы увеличить количество талантливых топ-менеджеров и ускорить его рост. А развитие способностей топ-менеджеров обуславливается:

- чувством реальной ответственности, связанной с решением задач менеджмента;
- умелым руководством и поддержкой со стороны действующих топ-менеджеров, включая наставничество непосредственного руководителя;
- психологической атмосферой профессионального управления, которая сама по себе помогает росту и развитию менеджеров⁷⁴.

Марвин старался сделать все от него зависящее, чтобы предоставить сотрудникам фирмы возможность выступать в роли лидера в отделениях компании, экспертных группах, на представительных конференциях, в несложных проектах местного офиса. Он готов был в этом идти на риск, не боясь делать ставки на своих сотрудников и активно поддерживая их инициативы, если они соответствовали его представлениям. Например, когда Роду Карнеги нужно было вернуться в Австралию, Гилу Кли нетрудно было убедить Марвина разрешить Роду, который к тому времени не проработал консультантом и трех лет, открыть первое отделение McKinsey в Австралии. Когда в 1962 г. Энди Пирсон предложил создать маркетинговую группу, Марвин поддержал и это предложение. Энди и его группа работали с компанией General Foods и придумали концепцию «прямой рентабельности» продукта, а затем — систему товарных штрих-кодов UPC, которая сегодня применяется повсеместно. Марвин был настроен скептически, но тем не менее поддержал эти инициативы. Сначала он полагал, что это была попытка применить старые методы, используемые в промышленности, к торговле потребительскими товарами, однако предложения в итоге имели большой успех, и хотя прошло уже 40 лет, концепция и система до сих пор широко используются. В обоих случаях у Марвина были большие сомнения, но, как только он принял решение, он стал активно поддерживать Рода и Энди и помог им добиться успеха, оказывая психологическую помощь и выделяя для участия в этих проектах лучших сотрудников. Марвин лично участвовал в подготовке и развитии следующего поколения лидеров, как в компании McKinsey, так и других организациях. Дон Гогел вспоминает, как настойчиво работал Марвин в этом направлении:

Я ушел из McKinsey и работал в инвестиционном банке Kidder Peabody. Марвин узнал, что я переезжаю в Бронксвилл... Это было так характерно

для него! Он позвонил мне... и сказал: «Дон, я слышал, вы переезжаете в Бронксвилл. Нам нужно поговорить». (Марвин прожил в Бронксвилле более 50 лет.) Мы решили вместе пообедать. Конечно, мы заказали *дежурное блюдо*. «Я расскажу вам о Бронксвилле», — начал он и стал рассказывать об этом городе. Потом он добавил: «Я могу рассказать, какой общественной деятельностью вам с Джорджией, на мой взгляд, следует там заняться». Он не спросил: «Хотите ли вы принимать участие в общественной жизни? Что вас больше всего интересует?» Он был уверен: «Конечно, вы будете участвовать в жизни города и, конечно, захотите заниматься тем, что для него наиболее важно». Иными словами, забудьте о том, что вам кажется самым интересным, — я расскажу вам о том, что является самым важным. И как вы могли с ним не согласиться?

...Он сказал: «Вам или Джорджии необходимо стать членом школьного совета, но сделать это стоит года через два, когда вы лучше познакомитесь с жизнью города». Что ж, через пять лет после нашего переезда Джорджия стала членом школьного совета. Она проработала в нем шесть лет, три из которых была его президентом. Марвин был прав. В Бронксвилле все крутится вокруг школы.

...Марвин сказал: самое важное для будущего Бронксвилла — сделать так, чтобы каждая группа лидеров города включала в свой состав представителей следующего поколения, чтобы молодые люди поняли, что общественная работа и дух принадлежности к сообществу дают те уроки, которые следует получить... Забота об общественных делах не была для Марвина чем-то абстрактным или чужим. У него было четкое представление о том, как это должно работать и как это поддерживать. Думаю (по крайней мере, об этом свидетельствует мой опыт, связанный с жизнью в Бронксвилле), это работало благодаря тому, что люди относились серьезно к словам Марвина; и они привлекли к работе людей, принадлежащих новому поколению, тех, кто был на десять лет моложе, — для работы в школе, в церкви, объединенном фонде и т. п. Таким образом, здесь было больше взаимодействия и взаимопонимания между поколениями, чем в других городах, и Марвин определенно об этом знал и старался сделать так, чтобы и мы способствовали этому единению⁷⁵.

В 1955 г. Марвин в своем выступлении сжато выразил свое представление о том, что такое хорошее лидерство:

Если наши лидеры путают лидерство с потребностью контролировать, то мы разрушим сотрудничество и существующее лидерство... Профессиональное ведение бизнеса означает развитие и рост его руководителей... Выгоды, которые можно получить, если научиться правильно вести бизнес, с лихвой компенсируют все трудности. Наградой будет не только атмосфера, которая способствует росту людей — будущим руководителям компании. Это будет и рост самого бизнеса, повышение его конкурентоспособности, увеличение масштаба и прибылей⁷⁶.

Марвин понимал, что новая концепция лидерства не будет реализована, если старая система не уступит ей место. Если старая система руководства продолжит свое существование, организации будет трудно найти новых лидеров, которые смогли бы вести ее за собой. Поэтому в 1967 г., когда Марвину исполнилось 64 года, он оставил пост управляющего директора, несмотря на протесты партнеров, считавших, что нельзя найти никого, кто мог бы сравниться с Марвином, и что он должен остаться. Перестав быть главой фирмы, Марвин активно поддерживал нового лидера — Гила Кли — и новые правила, которые ограничивали возраст и количество сроков пребывания во власти управляющего директора, а также период времени, в течение которого человек мог владеть ее акциями. Все это помогало создать ситуацию, при которой каждый был способен выполнять роль лидера. Только открыв реальную возможность для своего преемника стать руководителем фирмы, Марвин смог доказать, что опасения его партнеров были необоснованны.

Марвин часто вспоминал ответ Авраама Линкольна, когда молодой человек спросил его, что нужно, чтобы стать юристом. Линкольн ответил, что половина дела — это «твердая решимость». Можно сказать, что Марвин обладал твердой решимостью создать фирму, оказывающую профессиональные услуги, привлекая в нее превосходных сотрудников. В конце 1950-х гг. Марвин Бауэр утверждал:

Одно из величайших преимуществ любой деятельности, относящейся к сфере профессиональных услуг, — это возможность свободной работы в неструктурированной обстановке. Действуя в рамках обязательств по отношению к клиентам и компании, наши консультанты обладают свободой выбора и независимым мышлением, а также возможностью делать то, что соответствует их личным профессиональным интересам. Это отличается от типичной ситуации в корпорациях или государственных учреждениях, где обязанности большинства работников жестко очерчены, а полномочия ограничены.

По мере роста компании мы должны предпринимать дополнительные усилия, чтобы нашим консультантам была обеспечена та личная свобода, которая присуща человеку, работающему в сфере профессиональных услуг. Мы не должны заменять контролем свободу действий, основанную на высокой степени личной ответственности консультанта перед клиентами и своей фирмой.

Лучший способ добиться этого — убедиться, что мы продолжаем развивать у каждого консультанта чувство высокой личной ответственности. В нашей компании всегда существовала традиция, при которой каждый консультант требовал от самого себя более высоких результатов, самодисциплины и ответственности. Мы должны пресекать попытки заменить самодисциплину дисциплиной, навязанной компанией⁷⁷.

Имея четкий набор ценностей и придерживаясь их на протяжении всей своей профессиональной карьеры, Марвин Бауэр с помощью партнеров

сумел создать профессию и организацию, которые не соответствовали общепринятым взглядам той эпохи. Мак Стюарт обобщает систему взглядов, представления Марвина, которые обеспечили долгую жизнь профессии управленческого консалтинга и соответствующим компаниям, таким, например, как McKinsey:

Эти основополагающие принципы были задуманы так, чтобы выделить нашу фирму, повысить качество услуг, упрочить репутацию и помочь нам добиться успеха. Были выбраны такие ценности, которые позволят завоевать доверие клиентов, а также обеспечить преданность наших сотрудников фирме и их энтузиазм. Без доверия у вас не будет хороших клиентов. Без преданности сотрудников ваша организация не выживет⁷⁸.

Мак Стюарт продолжает объяснять, как первые годы работы в McKinsey Марвин и его партнеры трудились в атмосфере преданности и доверия:

Марвин был мощным двигателем организации. Он разгонял корабль компании и заставлял его двигаться вперед быстрее, порой с головокружительной скоростью. Но так бывало не всегда. Он знал, когда следует сбавить обороты. И это особенно проявилось в тот период, когда другие фирмы стали преобразовываться в публичные компании.

Эверетт Смит⁷⁹ играл роль реверса: он всегда не соглашался и замедлял темп. Было поразительно, что Марвин терпел рядом такого человека, который всегда находил недостатки в том, что планировалось. Марвин понял, что это был способ обнаружить слабости, которые необходимо устранить еще до начала действий, — и это было весьма плодотворно.

Алекс Смит — один из самых порядочных людей, которых я знал, обеспечивал остойчивость судна и сохранял нас от кораблекрушения. Именно так. Марвин часто играл роль сурового критика. Гил был штурманом, умевшим видеть вещи в широкой перспективе, а Зип Райли — совесть компании — исполнял роль лоцмана, определяющего, куда можно, а куда нельзя двигаться. Он всегда заботился о том, чтобы мы вели себя правильно во взаимоотношениях с другими людьми⁸⁰.

Как сообщает Теодор Левитт, бывший профессор Гарвардской школы бизнеса и автор понятия «маркетинговая близорукость», а также одноименной статьи (*Marketing Myopia*⁸¹), Марвин установил стандарты для теперь уже сложившейся профессии управленческого консалтинга:

Я постоянно слышал, как люди упоминали имя Марвина Бауэра, которого считали «изобретателем» управленческого консалтинга в том виде, в котором мы знаем эту профессию сегодня. Он установил стандарты, но сделал это, не только определяя их и проповедуя, но и воплощая на практике. Это проявлялось в том, каких людей он подбирал и как с ними работал. Все отчетливо ощущали его лидерство — в основном благодаря тому, что он служил им примером⁸².

ГЛАВА 4

Этапы развития лидерства и влияния

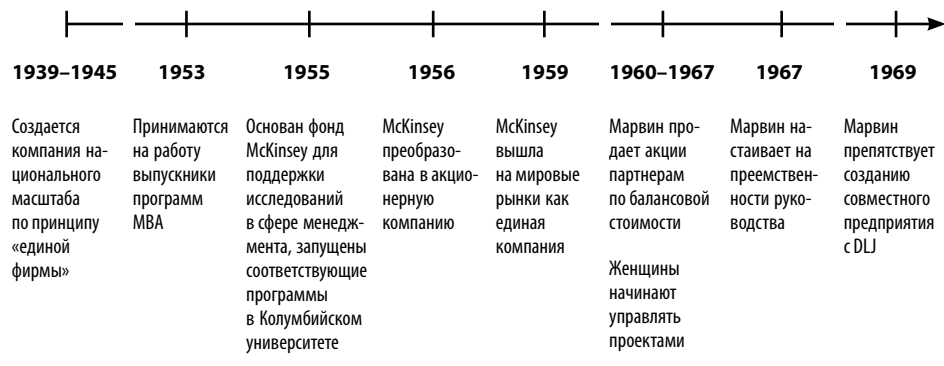
«Я понял: самое важное в этом мире не то, где мы находимся, а то, куда мы плывем. Чтобы достичь небесной гавани, мы должны иногда плыть по ветру, а порой — против ветра, но мы должны плыть, а не дрейфовать или стоять на якоре».

Оливер Уэнделл Холмс*, 1894

На протяжении 59 лет Марвин Бауэр работал в McKinsey¹, делая все возможное, чтобы реализовать свою концепцию профессии и организации. В компании он всегда выполнял роль арбитра и был образцом для подражания, показывая на личном примере, как необходимо действовать. То время, когда Марвин исполнял обязанности главы фирмы (1939–1967), а затем, уже не работая в ней постоянно, играл важную роль в ее деятельности и принятии решений (1968–1992), было особенным и в чем-то противоречивым.

За время своей длительной карьеры Марвин Бауэр принимал, защищал, изменял и одобрял тысячи решений, которые были естественным воплощением его идей, но в то же время учитывали изменения, происходящие в мире. С самого начала у него было представление о том, какими должны быть ценности и принципы компании, и все его решения всегда соответствовали этим принципам. В этой главе речь пойдет о девяти принципиальных решениях, которые были приняты за 60-летний период (илл. 4.1). Рассказ об этих ключевых решениях, многие из которых открыли новые горизонты в мире бизнеса, невозможно отделить от личности Марвина: они очень многое говорят о его характере и концептуальных представлениях о профессии и консалтинговой фирме.

* Оливер Уэнделл Холмс (1809–1894) — американский врач, поэт и юморист. Был деканом медицинского факультета Гарвардского университета. — *Прим. пер.*



Илл. 4.1 Ключевые моменты руководства Марвина Бауэра

1939–1945 гг.: создание компании национального масштаба по принципу «единой фирмы»

Намерение Марвина Бауэра создать единую и целостную компанию было не просто капризом босса. На это имелись веские основания, и Марвин Бауэр не только требовал многого от других, но делал много и сам, чтобы создать единый дух и имидж компании, проявляющийся во всех аспектах ее деятельности: в интерьере офисов, стиле одежды сотрудников и партнеров, в общем стиле материалов McKinsey (отчеты и другая документация), в создании собственной терминологии, в оплате труда консультантов и обслуживании клиентов и пр. Концепция единой и целостной компании была оригинальной идеей. Уоррен Кэннон считает это важнейшим фактором построения организации:

Если вы работаете в лос-анджелесском офисе — вы прежде всего сотрудник фирмы McKinsey. Если вы работаете в мексиканском отделении, то вы также сотрудник фирмы McKinsey и к вам при приеме на работу предъявляются те же требования, что и к вашему коллеге — консультанту в немецком отделении. Я не могу представить развития McKinsey без этого единства. Мы не смогли бы оказывать качественные услуги клиентам и развивать способности наших сотрудников, если бы не ориентировались на сохранение единства и целостности компании².

Во-первых, Марвин знал: чтобы добиться признания новой профессии управленческого консалтинга, было необходимо создать для нее такой имидж, который вызывал бы доверие у клиентов и привлекал в фирму лучших и наиболее талантливых людей. Консалтинг не должен восприниматься как деятельность, осуществляемая на базе частичной занятости без-

работными или вышедшими на пенсию торговыми представителями, — это должно быть ценное для бизнеса занятие, требующее высокого профессионализма. Консалтинг подразумевает наличие клиентов, но не покупателей, и сам по себе профессия, а не бизнес.

Во-вторых, чтобы эффективно удовлетворять потребности клиентов в лице крупнейших компаний, McKinsey должна была стать фирмой общенационального масштаба с многочисленными региональными офисами. Единый стиль компании должен был сыграть роль ключевого механизма для объединения автономных региональных отделений, не допуская создания жесткой иерархической структуры, неприемлемой с точки зрения Марвина Бауэра.

В-третьих, чтобы проявить последовательность в установлении в фирме единого стиля работы с клиентами, Марвин разработал особые подходы и методы, а также программы обучения, призванные помочь консультантам. Он называл эти установки *руководствами*, поскольку, несмотря на то что в большинстве случаев считал их полезными, тем не менее признавал необходимость предоставления свободы для принятия решений в исключительных обстоятельствах. Много времени было потрачено на то, чтобы подготовить эти руководства (руководство по организации, по контролю над управленческой информацией, по производству, по политике фирмы и пр.), а также программы обучения.

Наконец, Марвин хотел создать для McKinsey сильный индивидуальный бренд. Это было нелегкой задачей, если учесть, что компания предоставляла клиентам необычные для того времени профессиональные услуги. Марвин понимал, что «материальные элементы весьма важны для создания индивидуальности». Если у клиента накопилась стопка отчетов, он должен по обложке узнавать те, что подготовлены фирмой McKinsey. Хотя содержание материалов, очевидно, будет различным, любая документация, отправляемая клиенту — будь то письмо, отчет, меморандум, независимо от того, кто их автор, — должна иметь единый облик. Что касается конечно-го продукта фирмы McKinsey — внедрения рекомендаций компаниями-клиентами, — положительный имидж фирмы может быть создан благодаря их успешной реализации и получению положительных количественно измеримых результатов.

Если рассматривать по отдельности все «мелочи», на которых настаивал Марвин, они могли показаться крайностями. Хотя на имидж фирмы значительно влиял консервативный склад характера Марвина, каждое из его требований поддерживалось убедительными аргументами, и в совокупности они помогли созданию мощной профессиональной самобытности, как для управленческого консалтинга, так и для фирмы McKinsey.

Обосновывая дресс-код компании Куинси Хансикеру, Марвин говорил:

Если ваша работа заключается в том, чтобы помочь клиенту более уверенно идти по пути, выбранному на основе фактов, вам следует

сделать все возможное для минимизации факторов, отрицательно на него влияющих. Если вы полны революционных идей, то вероятность, что вас выслушают, будет значительно выше, если ваш стиль одежды не будет революционным — топ-менеджеры должны быть уверены в вас. Если вы пассажир самолета, а пилот появился в шортах и в шарфе кричащей расцветки, будете ли вы испытывать к нему такое же доверие, которое наверняка вам знакомо, когда вы видите пилота в строгом мундире с галунами? По сути, ваш стиль одежды должен вызывать доверие к вам и подчеркивать принадлежность компании. При этом следует быть настолько *unauffällig* (незаметным), насколько это возможно³.

Требую придерживаться в одежде строгого делового стиля (буквально с головы до пят), Бауэр относился к этому серьезно и всегда жестко контролировал сотрудников. Отклонения от дресс-кода редко оставались незамеченными, и это хорошо помнит Куинси:

Мы всегда тряслись от страха, если оказывались в лифте вместе с Марвином Бауэром. Известно множество историй о том, как, например, кто-то поднимался с ним в лифте, и тут он замечал, что у того неровно заправлен в нагрудный карман платок, или он в голубой (а не белой) рубашке, или что носки на нем светлые, а не темные, — Марвин немедленно делал замечания⁴.

Благодаря деловому стилю одежды консультанты не только создавали себе имидж профессионалов — так им легче было становиться «своими» среди бизнесменов или по крайней мере не выделяться из общей массы в мире бизнеса манерой одеваться. По мнению Бауэра, консультантам следовало избегать любых деталей во внешнем облике, которые могли бы отвлечь внимание клиента от обсуждаемого вопроса (т. е. решения важных проблем бизнеса). Поэтому он считал: если все носят шляпы — вы также должны носить шляпу, и если вы ее не носите — это может помешать клиенту. Именно таким образом он объяснял, почему следует носить темно-синие костюмы, белые рубашки, длинные черные носки и пр. (Кстати, Томас Дж. Уотсон-ст., руководитель IBM тех лет, разделял его точку зрения: сотрудники IBM должны были одеваться так же, как их клиенты, — в знак уважения и общности интересов⁵.)

Существует масса забавных историй «о шляпах и носках». Роджер Моррисон, который работал в McKinsey с 1953 по 1991 г., полагает, что был принят на работу именно потому, что носил шляпу:

У Марвина Бауэра было примерно 45 минут до поезда, на котором он в 18:11 обычно возвращался домой в Бронксвилл. Меня пригласили в его кабинет. Он посмотрел на меня и спросил: «Чем вы раньше занимались?» Я рассказал, что служил на флоте, работал летом бухгалтером в отелях,

управлял мелким бизнесом, но в общем у меня мало опыта. Было заметно, что его интерес ко мне быстро угасал. Затем он задал мне ряд вопросов по предметам, которые я изучал, о моих преподавателях-профессорах, но в целом мне не удалось его заинтересовать. Потом он встал и сказал, что я могу проводить его на вокзал, если хочу продолжить беседу, так как он уже торопился. Когда мы вышли из кабинета, миссис Карпентер, которая много лет работала секретарем в приемной, подала мне шляпу. У Марвина Бауэра загорелись глаза — я еще раньше узнал, что в McKinsey все носили шляпы, и купил себе шляпу за день до интервью. Если мне не изменяет память, в магазине распродаж Filene's Bargain Basement я отдал за нее пять долларов. Марвин заметно оживился, когда наша беседа продолжилась по пути на вокзал, и радостно улыбался, когда садился в поезд. Позже я получил предложение о работе. Я всегда считал, что магазин Filene's Bargain Basement, вероятно, помог мне в этом не меньше, чем диплом Гарвардской школы бизнеса или другие успехи⁶.

Конечно, все понимали, сколь серьезно Марвин Бауэр относился к шляпам и другим элементам делового костюма, тем не менее нередко шутили на эту тему, правда, над другими. Ли Уолтон — управляющий директор фирмы с 1968 по 1973 г. — вспоминает, как стал объектом одного из розыгрышей после своего первого знакомства с Бауэром в 1952 г.:

Марвин Бауэр пригласил меня пообедать, и мы отправились в торговую палату, где был прекрасный ресторан для бизнесменов. Помню, было холодно и шел снег, мы были в пальто. По совету Уоррена Кэннона [главы чикагского офиса] я купил шляпу. Ее фасон под названием «хомбург» был в то время супермодным: очень узкие поля, продольная вмятина на мягкой тулье, опоясанной лентой. Кроме того, в бант было воткнуто желтое перышко. Серая шляпа с черной лентой и желтым перышком — я гордился своей обновкой. Мы пришли в ресторан и сдали пальто и шляпы в гардероб. После обеда я взял их в гардеробе, надел шляпу и собирался надеть пальто. Марвин Бауэр подошел ко мне и помог. Вдруг я услышал, как он сказал громким шепотом: «Вы забыли снять бирку со своей шляпы». Я снял шляпу, посмотрел на нее и сказал: «Нет, Марвин, это перо». В ответ я услышал от него только: «А-а...».

Я снова надел шляпу, и мы пошли обратно в офис, приятно беседуя. Я поблагодарил его за обед и отправился к себе, но, проходя мимо кабинета Уоррена Кэннона, я зашел к нему, чтобы рассказать историю о пере, которое Марвин принял за бирку. Я посмеялся над забавной ошибкой Марвина, а Уоррен спросил: «И что он сказал?» Я ответил: «Ничего особенного, только “А-а...”». Уоррен ужаснулся: «Боже мой! Он сказал “А-а...”?» Я подтвердил: «Да». Тогда он сказал: «Ли, вам необходимо избавиться от этого пера». Я удивился: «Не собираюсь! Я и так за последние недели много сделал, чтобы подстроиться под McKinsey, но снимать перо не

буду. Шляпа абсолютно новая и очень модная — сейчас все такие носят, причем с пером. И мне это нравится». Но он продолжал настаивать: «Вы не понимаете. Вам на самом деле нужно убрать это перо. Совершенно очевидно, что оно вызвало неудовольствие Марвина». Я сказал: «Да ладно вам». Он повторил: «Мне действительно жаль, но я бы выбросил это чертово перо». Я ответил: «Ладно, это не так уж важно. Хотя это и противоречит моим принципам, я его уберу». «Нет-нет, — сказал он. — Его нельзя просто убрать». Я спросил: «Почему? Вы же сами только что убеждали меня его выбросить!» «Да, — согласился он, — но это следует сделать очень деликатно». Я спросил: «Да?» И он объяснил: «Каждый вечер, перед тем как уйти домой, вам следует отрезать от пера маленький кусочек. Пройдет примерно неделя — и оно исчезнет». Я был таким наивным, что поверил⁷.

Прошло несколько лет, шляпы вышли из моды, и Марвин Бауэр перестал их носить. Рассказывают, что один из консультантов заметил это и спросил директора нью-йоркского офиса, какой следует сделать вывод из того, что Бауэр ходит теперь с непокрытой головой. Директор ответил: значит, Марвин Бауэр считает, что шляпы стали отвлекать от дела и носить их теперь не соответствует норме. Однако он предупредил консультанта, что ему стоит подождать несколько недель, перед тем как самому окончательно отказаться от шляпы. Понаблюдав некоторое время, не надевает ли Марвин Бауэр шляпу, все сотрудники последовали его примеру — шляпа перестала быть необходимым элементом их делового костюма. В 2002 г. Марвин вспоминал о событиях сорокалетней давности: «Кеннеди тогда установил новую моду, и генеральные директора больше не носили шляпы»⁸.

Требования Марвина к деловому костюму настолько вошли в плоть и кровь сотрудников, что оказали влияние на многие поколения. В 1994 г. мне пришлось с этим столкнуться уже в моей фирме — New York Consulting Partners.

Когда мы летели вместе с новым консультантом в Канаду на встречу с клиентом — фирмой Colgate, — я заметила, что на нем не было носков, хотя была уже середина января⁹. Я посмотрела на него и сказала: «Вам в Торонто необходимо купить носки, перед тем как мы отправимся на встречу с клиентами». Он покраснел. Он был сыном одного из бывших директоров McKinsey Фреда Сирби и объяснил, что когда садился сегодня в такси, то обнаружил, что надел носки с рисунком, а отец предупреждал его, чтобы он отправлялся на встречу с клиентом только в однотонных носках, поэтому он и решил их снять. Я посмеялась, подумав о том, каким причудливым образом может проявляться наследие Бауэра, и сама всерьез задумалась о том, можно ли нарушать установленное им правило. Я рассказала ему, как это правило появилось. Однажды Марвин Бауэр оказался с одним из консультантов в компании DuPont. Во время встречи Марвин заметил, что Кроуфорд Гринуолт из DuPont постоянно посматривает на

носки его консультанта. Они явно его отвлекали. Этот эпизод послужил причиной того, что с 1966 г. по правилам McKinsey запрещалось надевать носки с рисунком — и это была не шутка. Марвин Бауэр даже написал об этом «синий меморандум» [когда Марвин был управляющим директором McKinsey, все его распоряжения издавались на голубой бумаге], в котором объяснял смысл правила, а также провел в субботу занятие, в ходе которого разъяснял, какие носки приемлемы, а какие — нет. Рассказав эту историю Фреду, я заметила, что к 1994 г. это правило устарело, поэтому он может надеть свои носки.

Но Марвин Бауэр и в 1994 г. продолжал заботиться о внешнем виде сотрудников. Когда Фред Глак — в то время управляющий директор McKinsey — возвратился из отпуска с рыжей бородой, Марвин прокомментировал это так: «Фред, какая замечательная борода! У скольких ваших клиентов есть бороды?» Фред сбрил бороду в тот же вечер¹⁰.

Внимание Марвина к внешнему облику не ограничивалось одеждой: он был полон решимости распространить свое представление об индивидуальности бренда на все материалы компании, которые оставались у клиентов (отчеты, письма, служебные записки). Уоррен Кэннон, административный директор McKinsey с 1960 по 1980 г., рассказывает:

Марвина всегда интересовало, как выглядит документация. Я знаю об этом, поскольку по его просьбе подготовил для фирмы руководство по составлению документов. Он был очень требователен в этом вопросе. Мы готовили официальные и неофициальные отчеты, служебные записки, письма-заявки и прочее, и для составления каждого документа существовал полный и логичный набор правил. Сотрудники любого офиса — где бы он ни находился — должны были использовать пишущие машинки с одинаковым шрифтом. Машинки были настроены таким образом, чтобы отчеты печатались не через один или два интервала, а только через полтора. Когда вы нажимали на рычаг, чтобы перевести каретку, валик автоматически поворачивался на полтора интервала, а не на один или два. Существовали правила относительно того, какими должны быть отступы для пронумерованных абзацев, а также для абзацев, маркированных буквами, символами и др. Все это делалось для того, чтобы имидж компании и стиль ее материалов были вполне устойчивы и узнаваемы. Кто бы ни открывал отчет и где бы это ни было, сразу становилось ясно — он подготовлен в McKinsey. Мы установили стандарты единого стиля документов, которые применялись в различных офисах¹¹.

Кроме того, Марвин Бауэр предпринял ряд конкретных и необычных для того времени шагов для обеспечения единого стиля. Он решил специально выделить деньги на то, чтобы добиться необходимого оформления документов — помимо оплаты труда секретарей и консультантов. У Марвина на это были два основания:

Первое — это качество.

Наши отчеты во многом — это наша подпись. То, что остается у клиентов. Когда они берут отчет с полки или вынимают его из ящика стола, я не хочу, чтобы он воспринимался как старый отчет каких-то там консультантов, — я хочу, чтобы это был «отчет McKinsey»: нечто такое, что стоит читать и осмысливать. Я хочу, чтобы они смотрели на него и видели, насколько тщательно мы заботимся о качестве нашей работы. Это наша «подпись».

Второе — стратегия.

Топ-менеджер из корпорации Eaton, переезжая в другой кабинет, снял с полки отчет десятилетней давности, пролистал его и позвонил мне, чтобы сказать, какую отличную работу сделала тогда наша команда. За телефонным звонком последовало приглашение на обед, а затем — и новый заказ для McKinsey¹².

Успех Марвина Бауэра в создании имиджа единой компании, ее терминологии и языка помог в открытии региональных офисов, которые были необходимы для выхода на общенациональный рынок и работы с клиентами в регионах. Когда в 1939 г. Марвин и партнеры приобрели фирму, у нее было только два офиса: в Нью-Йорке и в Бостоне. Поскольку Соединенные Штаты вскоре вступили во Вторую мировую войну, следующие несколько лет McKinsey решала задачи, связанные с войной, такие, как помощь корпорациям H.J. Heinz и Food Machinery Corp. (FMC) в переоборудовании мощностей и переналадке производства для нужд армии. В основном по этой причине третий офис — в Сан-Франциско — было решено открыть только в 1944 г.

Альф Веролин, первый директор офиса McKinsey в Сан-Франциско, так описывает события, предшествовавшие этому решению и его переезду в Сан-Франциско:

Некоторые сотрудники фирмы консультировали клиентов на Западном побережье. На одном из больших собраний партнеров, примерно в 1943 г., было решено, что нам необходимо изучить возможность открытия отделения на Западном побережье. Марвин Бауэр сказал: «Почему бы нам самим временно не стать “клиентами” и не нанять кого-нибудь, кто изучил бы ситуацию и сказал, насколько возможно и желательно открытие офиса на Западном побережье?» Консультантом этого проекта стал Дин Хью Джексон, выпускник магистратуры Стэнфордского университета... Было выяснено, что потребность в крупной консалтинговой фирме на Западном побережье существует. В то время там не работал никто, кроме George S. May Company, которую нельзя было рассматривать как полноценную фирму, занимающуюся управленческим консалтингом.

Открытие отделения на Западе давало возможность McKinsey раньше других выйти на этот рынок и, быть может, занять здесь доминирующее положение. С другой стороны, [как показал проект], многие виды биз-

неса на Западном побережье все еще оставались в руках своих основателей или их наследников, а они обычно считали, что, поскольку сами создавали и развивали свой бизнес, они не нуждаются в помощи внешних консультантов. Таким образом, требовались большие усилия, чтобы создать клиентскую базу на Западном побережье. В ходе проекта также выяснилось, что между Лос-Анджелесом и Сан-Франциско существует соперничество. Партнеры решили создать отделение на Западном побережье в Сан-Франциско... Я согласился, хотя и неохотно, отправиться туда для его организации.

ФМС послужила для нас мостом [в Сан-Франциско]. Во время своих визитов на Западное побережье Бауэр провел ряд выступлений, и Пол Дейвис, президент ФМС, у которого был широкий круг знакомств в мире бизнеса, был благосклонен к нам и от души хвалил нашу фирму. У нас появилось несколько новых клиентов в дополнение к уже имевшимся, и старт нового отделения оказался удачным, так как мы теперь имели возможность лучше обслуживать наших клиентов, чем раньше, когда приходилось приезжать сюда с Восточного побережья¹³.

В 1947 г., после того как фирмы Kearney и McKinsey расторгли свое партнерство и название McKinsey стало принадлежать исключительно компании Марвина Бауэра, открылся ее новый офис в Чикаго. Компания давно стремилась в этот город. Марвин вспоминал:

Я хотел, чтобы мы работали в Чикаго, поскольку это очень важный деловой центр. Нам необходимо было там разместиться, если мы намеревались работать на общенациональном рынке. Я сознательно в течение нескольких лет откладывал это решение, не могу сказать точно — скольких — двух, трех или четырех лет, чтобы сохранить созданную в фирме гармонию¹⁴.

Позднее открылись новые офисы: в 1949 и 1951 г. — в Лос-Анджелесе и Вашингтоне, в 1963 г. — в Кливленде. Успешное открытие новых офисов и выход компании на общенациональный рынок Марвин Бауэр объяснял готовностью центрального нью-йоркского офиса отправлять в них сотрудников из числа наиболее опытных профессионалов, которые были стойкими носителями корпоративной культуры единой компании:

В течение этого периода благодаря этим людям нью-йоркский офис играл особую роль в развитии компании, а именно — обеспечивал другие отделения необходимым персоналом, когда они открывались или когда следовало их укрепить. Эта роль была естественна, поскольку в 1939 г. другого источника квалифицированного персонала, за исключением небольшого офиса в Бостоне, не было, если только мы не собирались нарушать наш принцип воспитания новых лидеров внутри фирмы.

Но то, что поначалу происходило само собой, скоро стало элементом стратегии. Директора из нью-йоркского офиса и другие партнеры скоро признали свою ответственность за открытие новых офисов и укрепление региональных отделений. И как участник этого процесса, и как наблюдатель, могу подтвердить, что к этой обязанности подходили не как к вынужденной мере, а как к возможности придать развитию компании дополнительный импульс.

Нью-Йорк стал главным поставщиком руководителей и опытных консультантов для новых отделений. Нью-йоркский офис мог играть эту роль не только потому, что был самым крупным и занимал наиболее прочное положение, но и потому, что там стремились — и это было элементом стратегии — набирать, обучать и готовить «лидеров запаса». Такая стратегия работала, поскольку осуществлялась управленческим центром, имеющим огромный потенциал.

Фирма набирала обороты в национальном масштабе... и все признавали, что нью-йоркский офис платил за это высокую цену, лишаясь зачастую наиболее сильных консультантов и лидеров. Это несколько замедляло рост бизнеса в Нью-Йорке. Когда другие офисы упрочили свои позиции, и в них начали расти собственные лидеры, они также стали помогать расширению фирмы, и этот вклад со временем возрос.

Еще более примечательно, что нью-йоркские руководители делились своими ресурсами не жалуясь на это и не хвалясь этим. Так же как лидеры в других офисах, они понимали: если мы хотим получить сильную, сплоченную компанию, функционирующую в общенациональном масштабе... на это потребуются существенные затраты, связанные с переводом существующих и потенциальных лидеров в новые офисы из наиболее крупных и сильных отделений.

Пример Нью-Йорка, которому вскоре последовали другие офисы, помог энергично реализовывать на практике политику «единой фирмы». Именно так McKinsey стала единой общенациональной фирмой, а не просто совокупностью региональных отделений и сотрудников.

Хотя у политики «единой фирмы» имеется множество аспектов, в частности проявление поддержки и конструктивного отношения к другим офисам, наиболее важными в ней являются: (1) готовность руководителей одного отделения перевести в другое признанного лидера или консультанта с высоким потенциалом, что служит интересам фирмы в целом, а также (2) готовность сотрудников фирмы пойти на жертвы, связанные с переездом, или заполнить бреши, образовавшиеся в связи с такими отъездами¹⁵.

По мере того как росло количество офисов, возрастали важность и ценность политики «единой фирмы». Людей не просто переводили из одного отделения в другое — все чаще сотрудников отправляли для временной работы. Например, когда открывался чикагский офис, возникли трудности, и другие отделения временно предоставили ему консультантов и технических сотрудников. В 1955 г. примерно треть работы выполнялась персоналом

из других офисов. Это потребовало разработки особой системы бухгалтерского учета, учитывавшей такую взаимопомощь и обмен ресурсами. Марвин Бауэр описывает всю важность этой политики для быстрого и беспрепятственного роста McKinsey:

Такая политика была естественным следствием дискуссий между партнерами, проходивших до 1939 г., а также сложившегося в дальнейшем единства, которому эти дискуссии способствовали. Когда мы стремились вместе преодолеть неудачи и создать фирму, отличающуюся от других, мы начиная с 1939 г. автоматически, инстинктивно стали относиться ко всем консультантам как к сотрудникам единой фирмы, а не как к сотрудникам того или иного офиса. Мы хотели создать по-настоящему сплоченную «единую фирму», а не «федерацию» отделений и совокупность индивидов. Чтобы обеспечить это единство и сплоченность, мы старались избегать решений или взаимосвязей, которые ставили бы интересы отдельных офисов выше интересов компании в целом. Только выработав единый стиль мышления, придерживаясь общей концепции и философии, единых стандартов и принципов политики, мы могли предложить клиентам во всем мире услуги одинаково высокого качества. Такие услуги были особенно ценными для национальных и международных компаний, ведущих широкомасштабный бизнес.

Политика единой фирмы была важна для сохранения ее целостности. Без нее мы не смогли бы превратиться в фирму национального масштаба быстро и эффективно. Только рассматривая наших консультантов и наши доходы как общее достояние, отдельные офисы могли согласиться на перевод своих лучших сотрудников в новые отделения в интересах расширения компании и развития ее как единого целого¹⁶.

1953 г.: прием на работу выпускников программ МВА

В 1953 г. Марвин Бауэр принял одно из самых новаторских и радикальных решений в своей карьере: принимать на работу молодых выпускников программ МВА, а не опытных «экспертов», как было раньше. Марвин шел на сознательный риск: ведь от советов молодых консультантов могли и отказаться, поскольку они зачастую выглядели такими же юными, как дети или внуки самих клиентов. Тем не менее советы, которые будут предоставляться этими талантливыми людьми, обученными бизнес-аналитике и сохранившими свойственное молодым людям воображение, могли оказаться более ценными, чем советы опытных «экспертов» (например, проработавших более 30 лет торговыми представителями), опирающихся скорее на свой практический опыт, а не на анализ конкретной ситуации. Кроме того, привить ценности и принципы, выражавшие индивидуальность компании, было значительно легче именно молодым людям широких взглядов. В то время в штате фирмы работали 84 консультанта — 31 из них были выпуск-

ники Гарвардской школы бизнеса, но ни один не был принят на работу сразу по ее окончании.

Это решение было результатом давнего намерения Марвина изменить сущность консалтинга и сделать его занятием не «экспертов», опирающихся на свой практический опыт, а тех, кто может решать проблемы топ-менеджмента на основе бизнес-аналитики:

Когда в 1933 г. я поступил в фирму, я был уверен в том, что нам не следует принимать на работу опытных топ-менеджеров, как хотел этого Джеймс О. Маккинзи. Разумеется, это подсказывал мне опыт работы в сфере права. Все юридические фирмы сами «растили» своих сотрудников: брали на работу молодых выпускников юридических факультетов и обучали их. Большинство компаний спокойно относилось к тому, что их консультировали юристы, не имеющие достаточного опыта. Джеймс О. Маккинзи взял в компанию оставшегося без работы бывшего вице-президента одной из фирм, поскольку считал, что клиентам будет легче воспринимать его советы. Основным доводом в пользу такого решения служило якобы положительное мнение клиента о консультанте, я же выступал в пользу «зеленых юнцов», так как уже тогда знал, что они могут расти и развиваться. Я сам был одним из них, когда начинал работать юристом. Нам потребовалось несколько лет, чтобы принять решение в пользу молодежи¹⁷.

Политика приема на работу выпускников МВА

Хотя некоторых выпускников программ МВА принимали на работу и в прежние годы, официальной политикой компании это стало только в 1953 г. К тому времени закончилась Вторая мировая война, а вместе с ней и нехватка ресурсов. Многие ветераны войны заканчивали школы бизнеса. В то же время фирма стала специализироваться на решении проблем, с которыми сталкиваются топ-менеджеры. Рост компаний в послевоенную эпоху привел к тому, что внимание топ-менеджеров привлекли новые проблемы организации фирмы, создания отделений и региональной структуры, делегирования полномочий, а не только традиционные функциональные проблемы (связанные с использованием производственных мощностей, эффективностью отделов продаж, сокращением затрат). В эти годы упрочивалась репутация фирмы McKinsey.

Фрэнк Кэнни, который в то время был руководителем отдела по работе с персоналом, предложил формализовать процесс приема на работу выпускников Гарварда. Это было логичным шагом, поскольку Марвин имел тесные контакты с Гарвардской школой бизнеса, постоянно там бывал и хорошо знал, что там происходит. И все же это было очень рискованное решение. Реформа политики приема сотрудников проходила постепенно: сначала стали нанимать выпускников МВА, имевших солидный опыт работы, и только потом — почти не имевших опыта или вовсе его не имевших.

Уоррен Кэннон, который тогда только стал руководителем офиса, так описывает эту поэтапную реформу кадровой политики:

Первое, что я должен был сделать, это отказаться от приема на работу сотрудников «с опытом», у которых были, как правило, средние способности и не слишком высокие оценки в дипломах. В фирме и так было достаточно много подобных сотрудников, поскольку во время Второй мировой войны только таких людей и можно было найти. Одной из причин этой ситуации служило то, что многим молодым людям пришлось отправиться на войну. Решение [Марвина Бауэра] принимать на работу молодых людей было по тем временам революционным.

Это действительно было необычно, поскольку многие полагали, что клиенты не примут советов розовощеких юнцов, но Марвин был инициатором этой идеи и настаивал на приеме в фирму молодежи. Он также стал одним из тех, кто их обучал... Настоящие перемены произошли тогда, когда стали нанимать лучших выпускников ведущих бизнес-школ, у которых почти (или совсем) не было опыта. Перемены произошли не сразу, так как поначалу доля молодых сотрудников в общей численности персонала фирмы была мала. Понадобилось время, чтобы изменились характер и традиции фирмы¹⁸.

Джон Макомбер был одним из первых принятых в 1953 г. выпускников программ MBA и работал в McKinsey до 1973 г., а затем стал председателем совета директоров компании Celanese и президентом Export-Import Bank. Джон так рассказывает о своем опыте «пионера MBA» в McKinsey:

Он нанимал на работу таких людей, как я и Роджер Моррисон, который некоторое время служил в армии, — у нас обоих были хорошие оценки во время учебы. Мы работали летом во время каникул, делая то, что нам было интересно, поэтому нельзя сказать, что у нас совсем не было опыта, но серьезно в бизнесе мы не работали. Сначала он взял только нас двоих, затем еще нескольких молодых сотрудников, потом — еще и еще.

...Со временем опытных людей вообще прекратили нанимать на работу... Каждый раз, когда брали кого-то... с большим опытом, это заканчивалось провалом. Почему эти люди не приживались? Потому что не прошли обучения основным идеям Марвина Бауэра, пока были восприимчивы к новому. Они пришли в фирму сложившимися, опытными людьми. Марвин принимал людей с потенциалом, который должен был реализоваться в будущем. Это было чрезвычайно важно. Роджер Моррисон, вероятно, был одним из лучших финансовых директоров, но, если бы он снова вернулся в McKinsey в роли финансового эксперта, он не стал бы таким потрясающе эффективным консультантом, каким оказался в начале своей карьеры. Тогда это произошло благодаря тому, что его обучали сам Марвин Бауэр и люди, входившие в его ближайшее окружение. Это удивительно.

Он включил меня в работу над проектом для компании Техасо, который вел сам. Проект был связан с корпоративными программами НИОКР.

Я тогда ничего не знал о нефтяном бизнесе, хотя в юности и подрабатывал летом на буровых, что, кстати, оказалось полезно для моих контактов с Гасом Лонгом, который руководил тогда Техасо: «А ты кое в чем разбираешься!» Более того — проект был связан с исследованиями и разработками, а я и об этом ничего не знал. Но я работал не один — нас было двое. В результате мы предложили неимоверно успешную программу. Мы помогли Техасо разработать абсолютно новый подход к реализации этих программ.

Мы рекомендовали прекратить те НИОКР, которые были связаны с изучением различных свойств смазочных материалов, а вместо этого — развивать идеи, позволяющие добывать нефть и другие полезные ископаемые с наименьшими затратами, заняться электронными технологиями в сейсмологии. Конечно, также необходимо было продолжать очень важную работу по обслуживанию клиентов, но имея в виду, что это не главное. Если вы действительно заинтересованы в том, чтобы компания расширила свой бизнес в новых направлениях, следует выяснить, что можно сделать в сферах НИОКР и производства... найти новые возможности, одновременно снижая затраты и риск¹⁹.

Роджер Моррисон был еще одним выпускником программы МВА, принятым на работу в McKinsey в 1953 г. и проработавшим в фирме до 1991 г. С 1972 по 1985 г. он возглавлял ее лондонский офис. Моррисон отмечает, насколько важны были аналитические навыки, полученные в хорошей школе бизнеса, для успеха в управленческом консалтинге:

В McKinsey работало достаточно много выпускников Гарвардской школы бизнеса. В то время это, по сути, было место «доводки» для тех, кто не получил практических навыков в университете. Школа, таким образом, обеспечивала профессиональную подготовку специалистов, планировавших работу в бизнесе. Фрэнк Кэнни [директора по персоналу фирмы] тогда очень заинтересовали два-три кандидата, и он пригласил нас на интервью...

Я закончил университет в Миннесоте. Люди занимаются там реальными вещами. Бизнес — тяжелое дело. И следует признать, что самые умные и тонкие люди обычно в бизнес не идут... они идут в медицину... в другие профессии. Единственной причиной, почему я пошел в бизнес, было то, что на курсах по инженерным дисциплинам и физике, которые я посещал, были в основном люди более умные, чем я. Мне приходилось работать гораздо больше, чем они, чтобы получить приличные оценки.

Учиться в школе бизнеса, включая Гарвард, по сравнению с этим — пара пустяков... Я решил поступать в Гарвардскую школу бизнеса, так как хотел стать консультантом. Это желание появилось потому, что, как правило, через полгода мне все надоедало. Я хотел командовать с разными людьми, заниматься разными проблемами, ездить в командировки. Единственной профессией, которая, как я считал, могла предоставить такую возможность, был консалтинг. Пытаясь найти работу в этой сфере,

я обращался в большинство ведущих фирм: Booz Allen & Hamilton, ADL, Cresap, McCormick & Paget (тогда считалась одной из лучших), а также в McKinsey. В компаниях Booz Allen & Hamilton и ADL вообще не хотели разговаривать и проводить интервью с теми, у кого не было опыта работы. В Cresap у людей были более широкие взгляды, и они иногда предлагали работу людям без опыта. Очевидно, работа в McKinsey была более привлекательной: профессионализм, принципы, влияние — по всем этим параметрам она превосходила другие организации²⁰.

Вот что делало McKinsey более привлекательной фирмой, по мнению Моррисона:

Во-первых, Марвин Бауэр лично поддерживал идею приема в компанию выпускников Гарварда, и во-вторых, когда сотрудники фирмы участвовали в проектах, было очевидно, что они умеют анализировать. Анализ положения компании в отрасли был основным методом исследования, который преподавался в те годы в Гарварде. Для целостного изучения компании такой подход был идеален. Многие консультанты, имеющие опыт практической работы в отрасли, понимали, как анализировать экономику отрасли, конкурентную позицию компании и пр. В McKinsey быстро сообразили, что программы MBA могут служить для них источником новобранцев, действительно разбирающихся в том, что консультанты пытаются втолковать людям...²¹

Это, однако, не означало, продолжает Моррисон, что выпускники MBA не нуждаются в дополнительном обучении:

Когда новички приходили на работу, становилось ясно, что им следует овладеть целым набором различных навыков. У нас был учебник, который Марвин Бауэр время от времени обновлял. В нем шла речь о различных умениях в консалтинге: как проводить анализ, как рассматривать организацию... Сейчас он может показаться слишком простым, но там было то, что Бауэр называл «базовыми знаниями». Он был убежден, что [учебник —] это «библия» консультанта. Сегодня вы просмóтрите его и подумаете, что это все необязательно, но тогда эта сфера деятельности только создавалась и это было очень важно... [В то время] к консалтингу еще не относились с должным пиететом²².

Эверетт Смит вспоминает свой первый проект, в котором он участвовал вместе с Роджером Моррисоном, и свои опасения того времени:

Я работал вместе с Роджером Моррисоном, когда он получил свое первое задание, и я тогда очень нервничал. Это была работа для корпорации Chrysler, а это вам не игрушки. Я страшно беспокоился за Роджера. Я поручил ему вопросы, связанные с нормативами в отделе затрат и контроля — и это не было легким заданием. Роджеру было в то время

лет 26, и поначалу у нас были проблемы. Но постепенно я проникался все большим оптимизмом, поскольку начал понимать, что он неплохо соображает. Однажды я беседовал с вице-президентом [компании Chrysler] по финансовым вопросам. Он сказал: «Я хочу поговорить с вами о Моррисоне». Я подумал: «О боже, начинается!» Но он сказал, что Роджер был одним из самых замечательных людей, которых он встречал в жизни. Он отозвался о нем с большим уважением. Я сел поудобнее в кресле, расслабился, и следующие 15–20 минут мы вели очень приятную беседу²³.

Проблемы, связанные с приемом на работу выпускников MBA, не закончились в 1953 г., несмотря на первоначальные успехи. Генри Стрейдж, который сейчас управляет компанией H.M. Strage & Associates, работавший в McKinsey с 1962 по 1991 г., вспоминает, как один из клиентов высказал недоверие по поводу юного возраста консультантов во время одного из его первых проектов:

Этот проект был очень интересным, поскольку совет директоров компании ICI, которую в Великобритании считали национальным достоянием, принял беспрецедентное решение: назначить его председателем человека со стороны. Его звали Пол Чемберс. Это было поразительно не только потому, что он никогда прежде не работал в компании, но и потому, что он вообще пришел из другой отрасли. Тогда это казалось невероятным: если бы не проработали в химической компании 30 лет, и не приобрели шрамов от кислотных ожогов, и не страдали от отравления хлором, — вы не могли стать в ней членом совета директоров. В общем, ситуация была достаточно необычной.

Еще один интересный случай, связанный с Полом Чемберсом, произошел, когда Марвин представлял ему членов команды консультантов... «Это такой-то и такой-то, у него такой-то опыт и т. д.» Пол повернулся к Марвину и сказал: «Мистер Бауэр, это очень молодая команда, а мы — очень важная компания, и это очень важный проект. Вы уверены, что это следует поручать подросткам? Им придется работать с руководителями, проработавшими в отрасли по 20–30 лет». Тогда Марвин сказал: «Знаете, Пол, если вы вспомните историю открытий, изобретений и инноваций, вам будет очень трудно найти что-то стоящее, сделанное людьми старше 35». Я уверен, что это замечание нельзя считать верным на 100%, но Марвин вспомнил Микеланджело, Альберта Эйнштейна и др.²⁴

Стрейдж рассказывал также, что в результате прихода молодых консультантов Марвин потребовал соблюдать строгий стиль в деловом костюме:

Думаю, Марвину необходимо было найти ответ на эти вопросы [о юном возрасте консультантов], поскольку приходилось часто на них отвечать. Поэтому и появились эти правила: длинные черные носки, темный костюм и «шляпный синдром». Я думаю, это было хорошим решением:

он не хотел, чтобы [молодые] люди являлись на работу в футболках и кедах²⁵.

В итоге изменение концепции приема на работу оказало огромное влияние на фирму. McKinsey больше не искала людей с пятнадцатилетним опытом: она стала полагаться на молодых, лучше подготовленных и образованных и, как подчеркивал Марвин, обладающих лучшим воображением новичков. Как отмечает Джон Стюарт, эти перемены происходили в соответствии с ценностями фирмы, одновременно их укрепляя и помогая ей выделиться среди конкурентов:

Думаю, что Марвин Бауэр действительно отыскал «золотую жилу» и был прав, настаивая на том, что эти молодые люди обладают хорошей профессиональной подготовкой, а вот фирмы, которые нанимают опытных людей, никогда не сумеют обучить их так, чтобы они стали профессионалами. И одна из черт, которые отличают McKinsey сегодня, заключается в том, что мы отбираем лучших и наиболее талантливых, и другие не могут с нами в этом сравниться²⁶.

Политика фирмы в отношении выпускников школ бизнеса сыграла важную роль в освоении ею национального рынка в период с 1952 по 1959 г. Рон Дэниел вспоминает:

Мы открывали свои офисы в разных частях США... Мы использовали быстрый рост американской и мировой экономики... И если оглянуться назад, то самым важным шагом, сделанным в то время фирмой, было осознание, что такую работу могут выполнять умные молодые люди. Это открытие было важным, поскольку позволило получить новый источник талантливых сотрудников, обеспечивших рост компании²⁷.

Стратегия McKinsey с течением времени изменялась. Например, через несколько лет, когда школы бизнеса изменили свою политику и стали требовать, чтобы абитуриенты, желающие учиться по программе MBA, обладали профессиональным опытом, а не приходили прямо со студенческой скамьи, фирма также изменила свою тактику и начала привлекать в качестве аналитиков выпускников университетов. По прошествии нескольких лет работы и приобретения опыта фирма отправляла своих аналитиков в школы бизнеса, чтобы по возвращении в McKinsey они работали консультантами, обладающими дипломами MBA. В 1993 г. в соответствии с изменившимися запросами клиентов McKinsey начала специально принимать на работу людей, обладавших серьезными степенями и регалиями (например, докторов наук, магистров MBA и права, стипендиатов Родса и Фулбрайта и др.) из лучших университетов.

Марвин Бауэр был уверен, что люди, обладающие аналитическими способностями и воображением, если обучить их определенным методам

и стандартам, быстро разберутся в специфике бизнеса и смогут дать клиентам ценные рекомендации. На конференции партнеров фирмы в 1998 г. он утверждал:

Эйнштейн говорил, что воображение важнее, чем знания. Сегодняшние проблемы не удастся решить при помощи вчерашнего мышления. Это сказал не кто иной, как Эйнштейн, и это действительно важно. Воображение — важное качество для консультанта. Если его нет, то от него как аналитика не будет прока. И я боюсь, что мы уделяем слишком много внимания анализу и недостаточно — воображению. На самом деле без него обойтись невозможно²⁸.

Следующий этап: политика «расти или уходи»

Концепция «расти или уходи», которая была принята в McKinsey, означала, по сути, что многие люди, начавшие работать в фирме, со временем из нее уйдут. В то время этому уделялось большое внимание (может быть, даже слишком большое), поскольку сотрудники, принятые на работу во время Второй мировой войны, часто не обладали необходимыми качествами и способностями, и когда в фирму стали приходить выпускники МВА, для решения этой проблемы пришлось принимать специальные меры. Поняв, что 9 из 10 сотрудников не смогут сделать в фирме успешную карьеру, Марвин выработал специальную политику, которая учитывала это обстоятельство: она должна была помочь профессиональному росту сотрудников, смягчить негативные переживания тех, кому придется расстаться с фирмой, и дать возможность организации двигаться вперед.

В то время целый ряд организаций, включая юридические и бухгалтерские фирмы, университеты, армию США, проводили такую кадровую политику: если сотрудник не продвигался по службе, ему предлагалось уйти из организации. Марвин формализовал эту политику и постарался избежать в ней каких бы то ни было элементов волюнтаризма. Он создал систему, при которой решение о том, оставлять сотрудника в фирме или нет, было основано на фактах, собранных при помощи формальной системы оценок и обратной связи, применявшихся по всей фирме. Это была «меритократия в действии».

1955 г.: основание фонда McKinsey для поддержания исследований в области менеджмента и соответствующих программ в Колумбийском университете

В конце 1950-х гг. в мире бизнеса настал переходный период. Появились крупные корпорации, для которых остро встали проблемы создания оптимальной организационной структуры и выхода на международные рынки.

В то же время быстро росли школы бизнеса, также испытывая при этом организационные проблемы и стараясь найти источники финансирования. К этому времени консалтинг уже избавился от клейма «не слишком престижного занятия»: его не считали услугой только для «больных» компаний — McKinsey работала с рядом ведущих компаний США. По мере того как в командах консультантов McKinsey увеличивалась доля молодых выпускников МВА, упрочивались взаимоотношения фирмы с ведущими школами бизнеса, которые были для нее источником новых сотрудников.

Сложилась такая ситуация, при которой McKinsey получила возможность расширить свое влияние в мире бизнеса и не ограничиваться решением конкретных проблем клиентов. Марвин видел, что McKinsey находится в уникальном положении, позволяющем ей свести вместе лидеров бизнеса, теоретиков и экспертов по бизнес-консалтингу, чтобы объединить теорию и практику, — именно это и было сделано, когда в 1955 г. был создан фонд исследований в области менеджмента McKinsey (McKinsey Foundation for Management Research). Замысел фонда принадлежал Зипу Райли. Перед фондом стояли две основные задачи: финансировать исследования и стать форумом для дискуссий высших должностных лиц. Под руководством Марвина Бауэра работа по созданию фонда была проведена безупречно, и фонд работал весьма успешно: при его поддержке самыми заметными фигурами бизнеса того времени был прочитан ряд лекций. Впоследствии они были опубликованы. Чтобы финансировать фонд, партнеры фирмы отдавали 5% своей зарплаты: это было очень похоже на церковную десятину.

Аргументы Зипа Райли в пользу создания такой организации были весьма убедительны. Во-первых, он считал, что пожертвования в фонд — это профессиональный долг старших партнеров фирмы. Во-вторых, он считал, что и ему лично, и другим старшим партнерам, которые будут заниматься фондом, это будет интересно и принесет удовлетворение. В-третьих, он считал, что с коммерческой точки зрения создание фонда также будет желательным, поскольку это сделает фирму еще более заметной, и инвестиции в него партнеров окупятся многократно. McKinsey, как фирма, предоставляющая профессиональные услуги (так же, как юридические и бухгалтерские фирмы), не была в полном смысле «своей» для бизнес-истеблишмента. Установить взаимопонимание с топ-менеджерами будет значительно легче, когда появится форум, который позволит обмениваться идеями и вести дискуссии. Концепция Зипа была тепло принята большинством партнеров, а Марвин Бауэр был, вероятно, ее самым активным пропагандистом.

Фонд исследований в области менеджмента McKinsey превратил эту фирму из чисто практической организации в организацию, поддерживающую исследования в сфере бизнеса. В то время практически никто, кроме Управления исследований военно-морского флота, не выделял финансовых средств на исследования в сфере менеджмента. Ни фонд Форда, ни фонд Карнеги тогда еще почти не занимались подобным финансированием,

поэтому фонд McKinsey практически был единственным частным спонсором в этой сфере. Фонд выделял несколько небольших грантов (от 10 до 20 тыс. долл.), в том числе для программы «Конкурс исследований по менеджменту», «Награды за лучшую книгу в области менеджмента», присуждаемой совместно с Академией управления, и «Награды McKinsey за лучшую статью». Для предоставления грантов использовались два критерия: темы должны быть интересными с точки зрения исследований менеджмента, и в них должен быть заинтересован кто-либо из партнеров McKinsey.

Репутация McKinsey в сочетании с ее новой ролью как источника финансирования исследований в области менеджмента еще более упрочила ее связи со школами бизнеса и способствовала их плодотворному сотрудничеству²⁹. Например, Юинг У. (Зип) Райли и Элай Гинсберг из Колумбийского университета стали соавторами книги «Проведение преобразований в больших организациях» (*Effecting Change in Large Organizations*) — одной из первых книг, а возможно, и первой, об управлении преобразованиями.

Дискуссии с участием топ-менеджеров (совместные лекции с McKinsey в Колумбийском университете) также имели большой успех. Кортни Браун, в то время декан школы бизнеса в Колумбийском университете, играл ключевую роль в этих дискуссиях. Руководители американских корпораций выступали в университетской библиотеке Лоу перед аудиторией из восьмисот слушателей по средам три недели подряд и рассказывали о философии управления своей фирмы, затем группа из 60 избранных слушателей ужинала с лектором. Эти лекции были впоследствии опубликованы в книге, которую распространял фонд. На обложке фигурировало название McKinsey.

Лекции затрагивали важнейшие темы и читались выдающимися людьми. Первую лекцию, посвященную управлению развивающимся предприятием, прочитал Ральф Кординер — генеральный директор, создавший региональную структуру в General Electric. В последующие годы среди выступавших были Томас Дж. Уотсон-мл. из IBM (тема лекции — «Бизнес и характерные представления»), Кроуфорд Гринуолт из DuPont («Роль маркетинга в корпорации»), Фредерик Доннер из General Motors («Проблемы и перспективы глобального предприятия»), Роджер Блау из U.S. Steel («Свободный человек и корпорация») и Дэйвид Рокфеллер из банка Chase Manhattan («Креативный менеджмент в банковской сфере»)³⁰. Все десять лет, пока читались лекции, аудитория библиотеки была забита слушателями, и каждый год продавалось 30–50 тыс. сборников с текстами этих лекций — беспрецедентно высокий тираж для бизнес-литературы.

С помощью фонда компания McKinsey установила тесный контакт с лидерами бизнеса того поколения, получила доступ к их идеям, новым исследованиям и знаниям. Позднее фонд много сотрудничал с европейской школой бизнеса INSEAD и упрочил связи McKinsey с деловым миром Европы. Все это положительно сказалось на репутации фирмы, которая, по мнению Марвина, наряду с людьми, работающими в ней, была важнейшим активом McKinsey. Хотя в настоящее время фонд не так активен, как рань-

ше, ряд направлений его работы (например, награды McKinsey за лучшие статьи в журнале *The Harvard Business Review*) все еще существуют.

Непоколебимая уверенность Марвина Бауэра в том, что люди должны приносить пользу обществу, побудила его принять и реализовать идею фонда, предложенную Зипом Райли. В своей речи, с которой Марвин выступил в 1992 г., когда выходил в отставку, он еще раз напомнил об ответственности будущего поколения лидеров McKinsey:

Несомненно, мы — организация, у которой большие возможности для совершенствования методов работы. Мы можем создать теорию и применять ее на практике по всему миру. Никакая другая организация не способна так же разработать новую систему менеджмента. Надеюсь, что фирма к этому готова. В разных странах мира каждый день мы получаем дополнительные возможности, чтобы сделать что-то на благо общества. И мы делаем это, и я предлагаю вам это продолжить³¹.

1956 г.: преобразование в акционерную компанию

По мере того как Марвин Бауэр конкретизировал концепцию организации компании, появлялись новые соображения и потребности. К 1956 г. рост фирмы, а также финансовые и правовые обязательства, связанные со статусом партнерства, побудили Марвина задуматься о том, насколько разумно и практично для нее оставаться в прежнем статусе.

Несмотря на желание Марвина оставить McKinsey партнерством, его, в конце концов, удалось убедить, хотя и не без борьбы, что для фирмы лучше, если она будет преобразована в акционерную компанию. Только в этом случае появится возможность получить налоговые льготы для пенсионного фонда, уменьшить личную финансовую ответственность партнеров и финансировать рост и расширение бизнеса. Эверетт Смит, у которого среди партнеров была репутация практичного человека, так вспоминает эту борьбу:

Честно говоря, решение о преобразовании в акционерную компанию было принято потому, что, когда я стал партнером и мне вручили договор о вступлении в партнерство... я понял, что в нем полностью отсутствуют меры, которые могли бы обеспечить наше будущее... В то время мы были партнерством, а у партнерства другие налоговые ставки по сравнению с корпорацией, и я отправился к мистеру Крокету (одному из первоначальных партнеров и первому управляющему партнеру выкупленной фирмы). Это было, собственно говоря, на следующий день после того, как я прочитал соглашение. Я пришел к нему и спросил: «А мы вообще когда-нибудь задумывались об акционировании?» — «О да, задумывались», — ответил мне мистер Крокет в своей приятной манере.

Позже мне стало известно, что наша фирма нанимала консультанта, чтобы исследовать эту проблему и решить, оставаться нам по-прежнему партнерством или стать акционерной компанией... Он сказал, что нет смысла в акционировании, фирме следует оставаться партнерством. Думаю, он в действительности просто узнал, что думал по этому поводу Бауэр, и был согласен с его мнением.

Бауэр хотел, чтобы компания оставалась партнерством. Он был очень горд тем, что мы — партнерство. Да и все мы, собственно говоря, гордились этим, поскольку каждый рисковал своим центом. Если бы что-то случилось с фирмой, мы потеряли бы все наши деньги. Мы чувствовали себя взрослыми и храбрыми. Мне потребовались два года... и масса усилий. Бауэр, наконец, также начал мыслить в этом направлении. Сначала он со мной не соглашался вовсе, но в итоге признал, что стоит серьезно подумать об изменении статуса компании.

Если бы вы проанализировали наше положение, вам стало бы ясно, что нам приходилось всегда иметь оборотный капитал на три месяца. Под ним я подразумеваю, да это и любому понятно, оборотный капитал, который необходим для оплаты счетов. Если ежемесячная сумма наших счетов составляла 100 тыс. долл., то нам необходим был оборотный капитал размером в 300 тыс., и это создавало сложности... Если бы фирма выросла и, положим, ежемесячная сумма счетов вместо 100 тыс. составила бы, допустим, 300 тыс. долл. в месяц, это означало, что нам понадобился бы 1 млн долл. Таких денег у нас не было. Где могли бы мы их взять? Единственное решение, которое приходило в голову, — мы должны стать акционерной компанией, и тогда не нужно будет платить подоходный налог... из денег, которые шли на реинвестирование фирмы... Когда я начинал работать в компании, наш доход составлял примерно 4 млн долл. в год. Хорошо. Если вы хотите, чтобы компания развивалась и доходы выросли до 100 млн в год, вы отлично знаете, сколько вам понадобится денег. Эта сумма равняется оборотному капиталу на три месяца — где взять эти деньги? Мы все были небогаты, включая Марвина³².

Марвин сопротивлялся предложению об акционировании, поскольку считал, что это пагубно для концепции партнерства, в которую так сильно верил. Он полагал, что организация фирмы как партнерства приносит ей огромную пользу: укрепляет преданность сотрудников фирме, ограничивает возможности для индивидов или групп владеть слишком большой долей собственности, снижая, таким образом, вероятность формирования конкурирующих «блоков» и укрепляя партнерский стиль менеджмента, а также создавая механизм для передачи владения фирмой следующему поколению лидеров McKinsey. Желание сохранить эти преимущества мешало Марвину обратить внимание на практические финансовые соображения. Однако, когда преимущества акционирования, — а именно возможность финансирования роста фирмы, участие сотрудников в прибылях, финансирование их пенсионных планов — стали ему понятны, а также

когда он познакомился со статьей Гила Кли, где рассматривалось соотношение между юридическим статусом и действующей структурой организации, он понял, что создание закрытой акционерной компании, акционерами которой будут партнеры, должно не только не препятствовать расширению круга партнеров-собственников, но, напротив, должно этому способствовать. Марвин стал положительно относиться к идее превращения компании в акционерную, о чем высказывался следующим образом:

Мое отношение к акционированию фирмы было таким: этого не следует делать, если мы не сможем сохранить дух партнерства и поступать с акциями так же, как мы поступали с долями партнеров. Во время наших многочисленных дискуссий мы с Гаем [Крокетом] были настроены скептически, опасаясь, что превращение в акционерную компанию может изменить характер фирмы и стиль управления. Но, к счастью, Гил [Кли] и особенно Эв [Смит] продолжали на нем настаивать.

Наконец, они убедили нас с Гаем, что, даже если все наши партнеры предпримут решительные усилия, чтобы сохранить профессиональный характер фирмы и партнерский стиль управления, — нам нечего опасаться. Еще одной причиной изменения нашего мнения был тот факт, что акционирование и поступление средств от продажи акций позволят избавиться от влияния крупных партнеров и облегчат передачу собственности новым партнерам, приходящим в фирму, а также увеличат доходы от продажи акций для тех, кто уходит из фирмы, если ее рост будет продолжаться. Партнеры решили, что этот шаг необходим для долгосрочных успехов фирмы.

Изменение формы собственности компании привело к существенным улучшениям в менеджменте, все потенциальные выгоды от этого шага были реализованы на практике. Стало возможно участие партнеров в прибылях. Партнерам начали выплачивать накопившуюся задолженность. Наши акционеры были (и остаются) защищенными и не несут личной ответственности по искам, поданным против фирмы, как это было во времена партнерства. Наконец, мы теперь обладали капиталом для глобального развития компании, которое началось буквально на следующий год после изменения статуса. Действительно, накопление капитала оказалось одним из самых важных преимуществ изменения собственности компании. Фирма постепенно развивалась в США, но приятной неожиданностью стал ее взрывной рост в Европе. Мы смогли его финансировать без привлечения нового капитала. Думаю, что все получилось очень хорошо³³.

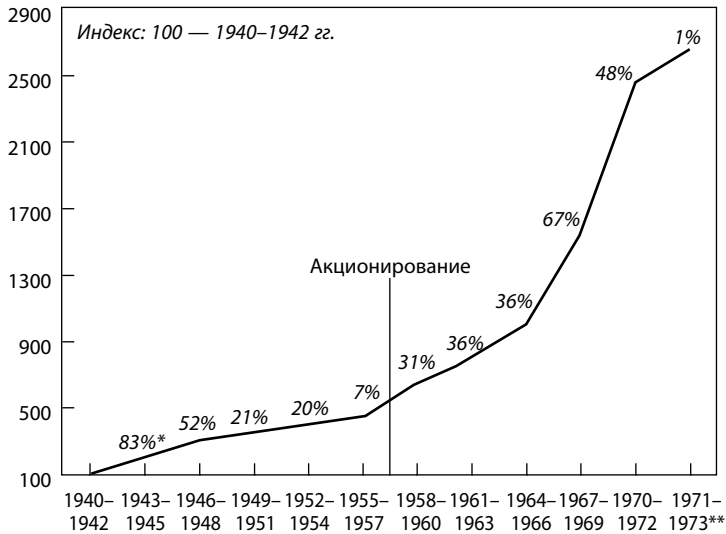
Фактически организационная структура и деятельность фирмы почти не изменились, включая процедуры выбора партнеров, отбора клиентов и изучение их бизнеса. Основные принципы остались теми же: каждый партнер имел один голос; никто не мог владеть более чем пятью процентами акций фирмы, аттестации сотрудников проводились по стандартной схеме. Некоторые изменения произошли в системе оплаты труда. С точки зрения молодых партнеров, эти изменения — особенно программа участия в при-

былях — были ясным сигналом того, что приоритет фирмы заключается в развитии компании в интересах следующего поколения ее лидеров. Ли Уолтон, бывший в то время молодым партнером, вспоминает, что его впечатлила забота более старших партнеров об интересах его поколения:

Старшие партнеры согласились с предложением об акционировании компании, чтобы учредить пенсионный траст, обеспечивающий участие сотрудников в прибылях компании, а также дополнительную пенсионную программу, целью которой было компенсировать то, что до этого момента у партнеров не было вообще никаких пенсионных накоплений, за исключением средств, выделяемых из их заработков. По сути, они согласились на меры, которые должны были укрепить материальное положение будущих партнеров, отдавая себе ясный отчет в том, что сами от этого выиграют гораздо меньше, поскольку скоро уйдут на пенсию. Подобные жертвы были очень важны для сохранения единства фирмы. Поэтому нынешние партнеры очень многим обязаны тому поколению и должны быть ему благодарны³⁴.

Возвращаясь к преимуществам, получаемым в результате акционирования, следует отметить, что хотя решение финансовых и налоговых проблем, с которыми столкнулось растущее партнерство, первоначально не было приоритетной задачей для Марвина Бауэра, он был разумным и практичным человеком. Поэтому после горячих и долгих дебатов он сумел понять, что хотя юридическая ответственность, которую несут по обязательствам партнерства все его участники, при нормальной работе фирмы не должна вызывать осложнений, она все же может стать источником проблем, если наиболее квалифицированные сотрудники именно по этой причине решат не поступать на работу в фирму или уходить из нее.

Марвин Бауэр понимал, что рост фирмы нужен не сам по себе и ради него нельзя жертвовать репутацией фирмы — он необходим для того, чтобы создать «пространство» и условия для привлечения и удержания лучших и наиболее талантливых людей. Для такого роста требовалось, чтобы в фирме больше ценилось коллективное руководство, а не усилия единственного руководителя, вознесшегося на вершину организационной пирамиды. Правилом McKinsey было «один человек — один голос», и когда Марвин, в конце концов, согласился на акционирование фирмы, партнеры за него проголосовали, и это было реализовано. В 1971 г. статус фирмы как акционерной компании подвергся серьезному испытанию в связи с открытием офиса в Токио. Руководство McKinsey не согласилось изменить юридический статус фирмы для того, чтобы она соответствовала японским требованиям. В результате открытие офиса было отложено на шесть месяцев, пока японцы не согласились с планом, предложенным фирмой, и McKinsey не стала первой в Японии компанией по предоставлению профессиональных услуг с подобной структурой собственности. После акционирования компания существенно выросла (илл. 4.2).



* Показывает процентный рост по сравнению с предыдущим трехлетним периодом.

** Пересекается с предыдущим трехлетним периодом.

(Источник: John G. Neukom, *McKinsey Memoirs: A Personal Perspective*, 1975.)

Илл. 4.2 Рост численности консультантов McKinsey с 1940 по 1973 г.³⁵

После акционирования и прихода в компанию выпускников МВА начался новый период роста: с 1950 по 1959 г. фирма по количеству сотрудников увеличилась вдвое, процент выпускников программ МВА вырос с 20 до 80 и благодаря этому средний возраст консультантов снизился почти на 10 лет.

1959 г.: международный уровень и единство компании

В 1953 г. Марвин и его жена Хелен впервые провели отпуск не в Северной Америке. Несмотря на то что большинство людей считают отпуск возможностью отдохнуть от работы и забот, Марвин Бауэр был исключением. Он использовал каждый отпуск для того, чтобы подумать о проблемах, которые McKinsey предстоит решать в будущем. Джим Беллаун — президент и генеральный директор компании Acuity Brands, работавший в McKinsey с 1965 по 1996 г. и возглавлявший с 1979 по 1993 г. офис в Атланте, вспоминает: «Марвин Бауэр был более настойчив, чем любой другой человек, которого я когда-либо встречал... а у Хелен было терпения больше, чем у большинства жен, включая и мою собственную»³⁶.

Именно в 1953 г. во время поездки в Португалию Марвин Бауэр пришел к убеждению, что McKinsey должна стать международной фирмой. Он так описывал логику этого решения:

Во время Второй мировой войны Америка начала задумываться о событиях на международной арене. Ярким проявлением этого мышления стала популярная книга кандидата в президенты от республиканской партии того периода Уэнделла Л. Уилки «Единый мир» (*One World*), опубликованная в 1943 г. Уилки писал, что Америка «...сейчас коренным образом меняется и превращается из молодой нации, которую в основном интересуют внутренние проблемы, в зрелую нацию, у которой есть интересы на международной арене и которая мыслит в международной перспективе». Мужчины и женщины по всему миру... начинают осознавать взаимозависимость благосостояния людей, живущих в разных уголках мира... Нашим клиентам необходимо мыслить в глобальном масштабе, и для того, чтобы правильно служить им, нам следует думать и понимать больше, чем другим американцам... Я думаю, что, если мы посмотрим на это с точки зрения клиентов, станет ясно, что американские компании хотят, чтобы мы помогли им прийти в Европу. Я чувствую, что, если мы хотим оставаться фирмой-лидером, нам следует помогать клиентам в этом вопросе... Я осознаю это так же, как осознавал необходимость для фирмы добиваться общенационального масштаба, — теперь мы должны стать фирмой международного масштаба³⁷.

Примерно в период той поездки Бауэров в мире бизнеса стала усиливаться тенденция глобальной экспансии: американские компании открывали свои отделения в Европе и иногда покупали европейские компании. Неудивительно, что клиенты стали больше ценить консалтинговые услуги McKinsey, когда компания проявила интерес к работе и за пределами США.

Хотя Марвин был стойким сторонником глобальной экспансии McKinsey, некоторые партнеры этому сопротивлялись, и он понимал, что для достижения консенсуса необходимо внимательно прислушиваться к мнению оппозиции. Чтобы иметь возможность сыграть роль непредвзятого арбитра, Марвин Бауэр принял сознательное решение передать роль публичного защитника глобальной экспансии Гилу Кли, который, как и Марвин, считал, что для McKinsey очень важно открыть свои отделения за рубежом.

С момента, как Марвин и Гил впервые предложили выйти на глобальные рынки, и до открытия первого европейского отделения в Лондоне прошло шесть лет. Это, наверное, были самые длительные дебаты в истории фирмы. Марвин вовсе не был чрезмерно терпеливым или нерешительным лидером, — причина задержки решения заключалась в том, что ставка была высока и риск велик. За шесть лет Гил не прекращал пропагандировать идею глобальной экспансии в служебных записках, предложениях и планах. Клиенты в США продолжали убеждать McKinsey предоставлять им консалтинговые услуги также и в Европе, пока партнеры спорили о мудрости такого шага и тестировали решения и процедуры, которые позволили бы сохранить единство компании при работе на европейском рынке.

Дебаты

В дебатах о том, стоит или нет выходить на международный рынок, обсуждался целый ряд аргументов, как «за», так и «против». Аргументами «за» были способность фирмы McKinsey эффективно удовлетворять растущие потребности в консалтинговых услугах клиентов в зарубежных странах, а также изменения в результате развития связи, транспорта и других факторов развития мировой экономики. Все это требовало адекватной реакции. Аргументы «против» заключались в следующем: деятельность McKinsey в США была прибыльной, и бизнес расширялся, насколько позволяли ресурсы фирмы, — зачем же отвлекать эти ресурсы на другие цели и открывать отделения в других странах вместо того, чтобы использовать их для открытия новых офисов в США (например, в Детройте или Атланте); кроме того, европейские компании не смогут оплачивать услуги фирмы. Многие из этих компаний остаются семейным бизнесом, поэтому могут оказаться неготовыми принять тот особый подход к топ-менеджменту, который стал «визитной карточкой» McKinsey. Марвин вспоминал, как сопротивлялись некоторые партнеры выходу на международный рынок, и объяснял успех «европейской модели» McKinsey как раз тем, что он стал результатом долгих дебатов:

Нам не удалось бы добиться успеха в других странах, если бы эту инициативу не поддержали почти все сотрудники фирмы. Мы изучали эту проблему. Благодаря нашим разногласиям появились весьма полезные идеи. Если бы этих дискуссий не было, мы бы не смогли успешно выйти на внешний рынок.

Например, Эверетт Смит постоянно приводил возражения, которые, по его мнению, должны были убедить нас не выходить на международный рынок. Он говорил, что мы не сможем действовать в Европе по-другому, не так, как мы действуем в США. После долгих месяцев изучения проблемы политика была сформулирована следующим образом: мы будем действовать в зарубежных странах так же, как в США, привлекать к работе таких же квалифицированных людей, устанавливать такую же плату за наши услуги, а если это не принесет успеха — мы откажемся от работы за рубежом. Альтернативой такому решению было выполнение небольших проектов для небольших компаний, а затем постепенное расширение масштабов деятельности. Итак, в результате дискуссий была выработана стратегия, которую было трудно реализовать, но мы ее реализовали³⁸.

Круг клиентов

На совещании руководителей фирмы в 1954 г. Гил Кли предложил, чтобы «каждый узнал как можно больше о том, какие проблемы испытывают наши американские клиенты в своей работе за рубежом. Тогда мы за относительно короткий срок сумеем лучше разобраться в том, как нам самим

следует работать там в будущем»³⁹. С этой целью McKinsey наняла Чарльза Ли — эксперта по ведению бизнеса в Европе, который должен был исследовать вместе с Кли эту проблему и сформулировать план расширения операций McKinsey. Кли также написал статью для журнала *The Harvard Business Review* под названием «Расширение предприятия в мировом масштабе» (*Expanding World Enterprise*)⁴⁰. Это была важная статья во влиятельном издании, которая заинтересовала потенциальных клиентов.

В тот же самый год, когда глобализация была еще «в младенческом возрасте», ряд американских клиентов обратились в McKinsey с просьбой о проведении для них проектов за пределами Соединенных Штатов, и подготовка к ним в Европе началась полным ходом. Проекты были связаны с вопросами глобальной организации компании ИТТ, разработкой стратегии для компании Heinz в Великобритании, международным расширением компании Food Machinery Corp. и проблемами организации IBM World Trade.

Эти первые проекты послужили хорошей школой для консультантов McKinsey, помогли им расширить свой кругозор и научиться мыслить в глобальной перспективе. Мак Стюарт, работавший в McKinsey с 1952 по 1996 г., отмечал:

Проект для IBM World Trade помог нам понять крупные многонациональные корпорации. Нам потом говорили, что региональная организационная структура, которую мы разработали, внесла существенный вклад в успех IBM на европейском компьютерном рынке. Том Уотсон-мл. однажды сказал мне во время ужина, что наш проект послужил фундаментом для развития IBM World Trade Corporation на много лет вперед⁴¹.

Весной 1956 г. Гил послал партнерам еще одну служебную записку о возможности и необходимости начать действовать быстро:

В нынешней ситуации американские фирмы, занимающиеся управленческим консалтингом, получили новые возможности, но также столкнулись и с новыми трудностями. Возможности касаются получения множества преимуществ и благ, позволяющих делать на мировой арене то, что компании уже сделали или делают в Соединенных Штатах для поддержки бизнеса. Трудности же связаны с тем, что это требует значительно больших усилий и времени с учетом новой роли, которую США играют в мире в деле внедрения ноу-хау и методов управленческого консалтинга в других странах...

Компании в других странах нуждаются в помощи американских консультантов по менеджменту. У американских компаний, работающих за границей, такие же потребности и желания. Наконец, правильное понимание сегодняшних проблем американских компаний, таких, как рост и усложнение их зарубежных операций, требует вложений времени и знаний, чтобы осуществлять управление за рубежом, передать управленческий опыт в подразделения в других странах, поскольку зарубежный бизнес стал неотъемлемой частью американских компаний, определяющей их успехи или неудачи⁴².

В том же году появилась возможность работать с ведущей европейской компанией, которая открыла для McKinsey многие двери. Джон Лаудон, член правления Royal Dutch Shell Group в период с 1952 по 1965 г. и председатель правления с 1965 по 1976 г., узнал от Гаса Лонга — председателя совета директоров Техасо — о фирме McKinsey и самом Бауэре.

Результатом состоявшегося впоследствии телефонного разговора Лаудона и Бауэра стало исследование организационных проблем в Венесуэле, которое, как оказалось, стало проверкой для McKinsey. Хью Паркер, работавший в McKinsey с 1951 по 1983 г. и ставший первым главой отделения в Великобритании, а также Ли Уолтон, работавший в McKinsey с 1956 по 1973 г., отправились в Латинскую Америку. Бауэр как директор также периодически приезжал туда на две-три недели.

Как вспоминает Уоррен Кэннон, результаты проекта были весьма позитивными и помогли фирме приобрести гораздо большую известность за пределами Соединенных Штатов:

Проект был настолько успешным, что Джон Лаудон пригласил фирму в Лондон для проведения глобального проекта, посвященного организационным проблемам корпорации, и после этого на фирму [в Европе] обрушилась лавина заказов. Бауэр сыграл в этом важнейшую роль. Он налажил контакты с Royal Dutch Shell. Он сформировал команду консультантов для работы с ней. Он направлял ход проекта, подготавливая к нему клиента и делая важный вклад в успех фирмы для продолжения работы в Великобритании⁴³.

В этот период круг клиентов фирмы продолжал расширяться, кроме того, были и другие факторы, которые изменили настроения партнеров. Особенно стоит отметить опубликованную в 1957 г. в *Business Week* статью, в которой McKinsey описывалась как американская фирма, имеющая существенный бизнес за границей, все еще отправляла туда консультантов из своих американских офисов, тогда как компания Booz Allen & Hamilton уже открыла отделения в Европе⁴⁴. Конкуренция в мире бизнес-консалтинга всегда была острейшей, и эта статья наверняка вызвала у партнеров озабоченность: не отстанет ли фирма от Booz.

Вскоре после публикации статьи получилось так, что McKinsey даже расширила свою работу для Shell, развивая первоначальный успех.

Лондонское отделение

В начале 1958 г. Гил Кли разослал служебную записку, в которой рекомендовал открыть офис в Лондоне, приводя в пользу этого следующие аргументы:

1. Хотя мы с апреля 1953 г. сознательно действовали осторожно, в Европе открылись существенные возможности. В связи с вступлением в силу 1 января 1958 г. договора о создании Европейского экономи-

ческого сообщества многим американским и европейским компаниям придется пересмотреть свою деятельность.

2. Начиная с января 1957 г. мы выполнили работу для 23 клиентов в США и других странах, и наши проекты были посвящены главным образом международным проблемам. Для выполнения этих проектов сотрудники фирмы побывали в 19 странах.
3. Ряд сотрудников фирмы заинтересованы в том, чтобы работать за границей. Хью Паркер может стать руководителем нашего отделения в Лондоне, где он живет. У нас есть и другие сотрудники, проживающие в Лондоне и Гааге.
4. Наша репутация для успешной работы в других странах была упрочена благодаря семи опубликованным статьям, написанным Чарльзом Ли и другими авторами, а также множеству выступлений⁴⁵.

Результатом стала растущая поддержка международного расширения фирмы со стороны партнеров. Когда McKinsey начала деятельность в Европе, это было сделано подобно тому, как фирма двадцатью годами ранее успешно расширяла свой бизнес на американском рынке. Так же как McKinsey открывала свои региональные отделения в США, посылая туда самых талантливых людей из нью-йоркского офиса, теперь некоторые из лучших сотрудников фирмы переводились в Европу, — это было немалой жертвой с точки зрения бизнеса в США. Кроме того, в соответствии с видением Марвина, реализованным при освоении американского рынка, McKinsey и в Европе придерживалась концепции «единой компании». Это наряду с другим означало, что зарплата сотрудников и оплата услуг фирмы были примерно такими же, как в США⁴⁶. Как указывал Ли Уолтон, один из первых сотрудников фирмы, начавших работать в Европе, а с 1968 по 1973 г. управляющий директор McKinsey, это было особенно трудной задачей: «Нам необходимо было обосновать, почему во многих случаях наши услуги стоили в десять раз дороже, чем услуги местных конкурентов»⁴⁷.

Это обсуждалось на последующем совещании руководства фирмы, и через шесть лет после того, как идея транснационализации бизнеса была предложена впервые, партнеры поставили его на голосование. Марвин Бауэр вспоминает это совещание:

Когда кто-то предложил продолжить изучение проблемы, я решил, что мы уже достаточно долго его изучали, и попросил проголосовать поднятием руки за предложение Гила⁴⁸.

После того как партнеры пришли к соглашению, Бауэр и McKinsey действовали быстро:

На следующий день мы объявили, что становимся международной фирмой и открываем отделение в Лондоне, как только решим юридические проблемы и проблемы налогообложения, а также найдем подходящее помещение⁴⁹.

Внимание, которое привлек проект для Shell, помогло McKinsey успешно открыть в 1959 г. первое отделение фирмы за пределами Соединенных Штатов. 15 января 1959 г. Джон Лаудон объявил в зарубежных средствах массовой информации о том, что корпорация Shell приняла рекомендации фирмы McKinsey. Лаудон также опубликовал в престижном британском издании *The Director* важную статью о новой организационной структуре Shell. Он написал: «Ведущая фирма Соединенных Штатов, специализирующаяся в управленческом консалтинге, — McKinsey — была приглашена советом директоров компании помочь в этом проекте»⁵⁰.

Несмотря на паблицити и впечатляющие отзывы, открытие отделения в Лондоне, как вспоминает Хью Паркер, его первый руководитель, прошло не без проблем:

Меня с Ли Уолтоном спросили, хотим ли мы открыть отделение в Лондоне. Конечно, мы этого хотели. Нам сказали: «Вот вам тогда 25 000 долл.» Таким был наш стартовый капитал. Это было первое заграничное отделение, которое открывала McKinsey. Очень скоро мы открыли офис в Женеве, затем в Париже и Дюссельдорфе.

Гил играл важную роль в создании системы финансового контроля. Он работал с юристами и решал все административные проблемы, связанные с нашей деятельностью в Лондоне, в то время как мы с Ли искали работу, отчаянно искали работу... Иногда нам было одиноко в Лондоне в нашем офисе на Джеймс Стрит. Марвин Бауэр звонил нам почти каждый день, чтобы узнать, не может ли он чем-нибудь помочь.

Нам необходимо было преодолеть ряд обстоятельств, работавших против нас. Одним из них было то, что нас просто не знали... Во-вторых, мы были американцами, а в отношении британцев к американцам даже в конце 1950-х гг. чувствовалась некоторая обида. Это не было явным антиамериканизмом, но напоминало что-то вроде «вы уже и так нам порядком надоели». В-третьих, были проблемы с самим управленческим консалтингом. Хотя он и существовал [в Англии] — здесь была даже ассоциация консультантов по менеджменту, в которую входили четыре солидные, уважаемые фирмы [Associate Industrial Consultants, Personnel Administration, Production Engineering, а также Urwick, Orr & Partners], — однако они определенно не занимались управленческим консалтингом в стиле McKinsey, который сложился благодаря Марвину. Люди здесь плохо представляли то, каким именно управленческим консалтингом мы занимаемся.

Считалось, что нашими первыми проектами станет работа для британских отделений наших американских компаний-клиентов, например H.J. Heinz или Massey. Мы проделали кое-какую работу для ИТТ [и] Hoover U.K., но настоящим прорывом стала работа с ICI. Это была самая крупная промышленная компания в Великобритании. Благодаря Полу Чемберсу [теперь сэру Полу Чемберсу] проект приобрел широкую известность. Думаю, что никто в Англии не знал, что мы работали для Shell, но все они наверняка хорошо знали, что мы работали для ICI.

Марвин Бауэр вел переговоры по этому проекту. Он умел убеждать. Он просто излучал честность. Я думаю, именно поэтому люди ему доверяли и легко его принимали⁵¹.

Когда клиентом фирмы стала ICI — огромная европейская компания, — штат лондонского офиса вырос до восьми человек. Джон Макомбер, глава McKinsey в Европе с 1961 по 1964 и в 1967 г., а позднее председатель совета директоров компании Celanese и президент Import-Export Bank, вспоминает события, происходившие в Европе в 1959 г.:

Мы забыли о том, какие разрушения война вызвала в Европе. Когда я впервые приехал в Англию, то по дороге на работу перед зданием Royal Dutch Shell увидел кучи обломков и щебня от бомбежек. В 1959 г. они все еще не были убраны. А в Париже государство даже в 1961 г. продолжало контролировать цены на хлеб. Поэтому обстановка там была другой — совсем не такой богатой и изысканной⁵².

Роджер Моррисон, который возглавлял отделение в Лондоне с 1973 по 1983 г., вспоминал, как проекты, выполненные для Shell и ICI, помогли приобрести в послевоенной Европе множество клиентов:

Нас рекомендовали и поддерживали влиятельные люди британского бизнес-сообщества, в основном потому, что с нами работали компании Shell и ICI. Сотрудничать с McKinsey стало почти модой. Вскоре к нам обратился концерн Vickers, который в то время был владельцем аэрокосмической компании British Aerospace, судостроительных верфей и сталелитейных заводов Англии. Потом нашим клиентом стала национальная почтовая компания British Post Office — это было результатом работы, которую мы проделали для Vickers. Затем к нам обратился концерн Rolls Royce, для которого мы сначала подготовили проект в аэрокосмической отрасли, а затем в автомобилестроении. За ними последовал проект для производителя пищевых продуктов United Biscuits. Так имя McKinsey приобретало известность. Это привело к тому, что нашими услугами решили воспользоваться BBC и Bank of England⁵³.

После завершения проекта для Bank of England в 1969 г. в лондонском офисе могли утверждать: «Нас приняли». Сэр Элкон Коупайсэроу, работавший в то время в лондонском офисе, ярко описывает этот успех:

Лорд О'Брайен позвонил мне и попросил осуществить проект для Bank of England. Я сказал: «Почти 300 лет, с 1694 г., вы ревностно оберегали свои секреты от канцлера казначейства*, а теперь приглашаете частных

* Канцлер казначейства (Chancellor of the Exchequer) — министр финансов в Великобритании. — *Прим. пер.*

Bank of England Plans Operational Changes

Efficiency Experts Advise 'Old Lady' to Grow Slimmer

By JOSEPH COLLINS

Special to The New York Times

LONDON, Feb. 3 — The Bank of England, the leading symbol of London's financial power, will shortly make changes in its operations on the advice of American efficiency experts.

McKinsey & Co., management consultants, have had a team at the bank for nearly a year. Last night it was officially announced that their suggested reforms would be made.

They are neither radical nor revolutionary changes. The bank's messengers will still wear tall silk hats in carrying polite suggestions from the Governor that have the force of law in the close-knit financial community here.

Experts To Stay a Bit

A spokesman for the bank said today that the recommendations of the McKinsey experts, dealing in good part with planning methods, had mostly been accepted. The McKinsey men will stay until the end of this month so that the changes can be made in consultation with them.

The Old Lady of Threadneedle Street, as the bank has been affectionately known to generations of City bankers will, among other things, get a little slimmer.

A statement from the bank on the proposed changes said: "Economies in manpower are likely to flow from some of the recommendations, but none of them appears to imply sudden or drastic cuts in the present level of staffing." The bank has 4,500 employees; the 2,500 who work for the bank's printing plant were excluded from the investigation.

One of the most important of the recommendations was the establishment of an internal



Paternal Parade

The Bank of England, known for generations as the Old Lady of Threadneedle Street, may get a more sprightly image after adopting changes suggested by U.S. experts.

Policy Committee under the chairmanship of the Governor, Sir Leslie O'Brien, "to concentrate on long-term issues of policy and to promote the studies that these long-term issues require."

At present there are several ad hoc committees doing high-level thinking for the future on such matters as the role of monetary policy.

Another change will be the formation of a new department that will bring together the work on computer development, methods study, work can.

measurement and job evaluation. The bank has two large computer installations.

The bank also agreed to the McKinsey ideas for an improved system of budgetary and cost control and for changes in methods of management training, career planning and appraisal of performance.

International Team

The McKinsey team of five contained two Americans and three Britons. Its leaders were Dr. A. C. Copisarow, a Briton, and Roger Morrison, an American.

carried out by McKinsey's British affiliate company.

The assigning of an American company for the job caused no flurry in the Financial District. McKinsey's had already done a similar appraisal for one of Britain's biggest joint stock banks, the National Westminster.

Although the bank of England was nationalized in 1946, in administrative matters it is independent of the Government. In fact, the Treasury officially does not know the salaries of the bank's executive directors.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Илл. 4.3 Bank of England планирует преобразования бизнеса

консультантов, причем американцев, и даете им доступ к информации, в котором отказываете правительству?»⁵⁴

Учитывая, что для американских бизнес-экспертов проникновение в Англию само по себе было огромным достижением, открытие отделения в Лондоне, по словам Ли Уолтона, было «одним из самых значимых событий в истории фирмы и первым шагом на пути к ее превращению в подлинно международную организацию»⁵⁵. К концу 1966 г. офис в Великобритании стал по размеру вторым после офиса в Нью-Йорке (илл. 4.3).

Развитие McKinsey в континентальной Европе

В 1961 г. для McKinsey наступило время, когда было необходимо расширить свою деятельность в Европе. Марвин Бауэр предложил план, который предусматривал методичную и постепенную эволюцию, начиная с создания офиса в Женеве и реализации проектов для европейских филиалов американских компаний (например, DuPont и General Foods). Партнеры поддерживали план Бауэра.

Однако скоро стало ясно, что фирма не вполне верно оценила динамику расширения своих операций. Снова, как это происходило и в Лондоне, McKinsey получила больше запросов на свои услуги от европейских компаний, чем от иностранных отделений американских корпораций. Более того, поскольку Европа была таким привлекательным рынком, амбициозные партнеры McKinsey стремились, конкурируя друг с другом, как можно быстрее открыть новые офисы. Мак Стюарт вспоминает, как в отличие от запланированного постепенного расширения экспансия фирмы стала «взрывной»:

Сложилась забавная ситуация: сначала нашей стратегией было собрать в Женеве под руководством Джона Макомбера людей разных профессий, знающих иностранные языки. Потом, примерно в 1967 г., когда у нас будет 30–40 таких специалистов и ряд хороших клиентов в разных странах — Италии, Швейцарии, Франции, Германии, мы должны будем открыть офис. Однако, благодаря хорошим отношениям с Джоном Лаудоном, который представил нас принцу Нидерландов Бернхарду, в свою очередь, познакомившим нас с руководителями авиакомпании KLM и компании SHV (это не очень широко известная, но крупная голландская нефтяная компания), — у нас неожиданно появилось два крупных клиента в Голландии, а офиса там не было. К ужасу и удивлению людей из McKinsey, работавших в Женеве, мы открыли офис в Амстердаме. Они были в панике. Они решили нам подражать, и четверо из них поспешили открыть офис в Дюссельдорфе, а пятеро других, под руководством Джона Макомбера, — в Париже. Теоретически наше развитие в Европе должно было обеспечить обслуживание европейских отделений наших американских клиентов: в реальности доля таких заказов никогда не превышала трех процентов. Итак, наши доводы в пользу развития бизнеса в Европе были ошибочными, но наше решение тем не менее оказалось верным⁵⁶.

Джон Макомбер (который открыл офис в Париже) размышляет о проблемах, чувствах и успехах, которые были связаны с такой «трансформацией»:

Когда мы пришли в Европу... не было ни одной другой фирмы, которая обладала бы идеей создания такой профессиональной организации, которой владели бы люди, в ней работающие. И не было также ни одной

другой фирмы, которая делала бы то же, что делали мы, и в той же профессии. Когда я приехал в Европу, все использовали рекламу. Мы не размещали рекламу. Это было характерно для многих видов деятельности в то время: у нас не было реальной информации, как функционирует бизнес в Европе. Мы не понимали, как работают процессы принятия решений, не понимали поведения людей, их системы ценностей, — у нас об этом были только поверхностные знания, приобретенные в школе или колледже. В общем, это было похоже на решение нырнуть в бассейн, глубина которого вам неизвестна. Поэтому я вовсе не осуждаю людей, которые с опаской относились к этому шагу. Это было, кроме того, очень важное решение, связанное с финансовым риском. Но были и другие проблемы: одна заключалась в необходимости иметь дело с не очень приятными людьми, вторая — в отсутствии у нас достаточных знаний.

Вначале [во Франции] нас принимали не слишком благосклонно. Потом... ряд событий... помог нам установить контакты, обеспечившие нам доступ к де Голлю. Он был потрясающий человек. Умный, прямолинейный, с чувством собственного достоинства — все, что вы о нем слышали, было верно, к тому же очень храбрый. Очень храбрый! Работать в этой среде [с ведущими компаниями] было фантастикой. Это были дни, когда в Париже взрывались «le plastique», т. е. пластиковые бомбы, и острой проблемой оставался Алжир. Наша работа удостоилась очень хороших оценок, и в результате неожиданно... — это произошло всего за пару лет — обращаться к McKinsey стало не просто приемлемо, но даже престижно. И все из-за того, что мы близко познакомились с ведущими фигурами [бизнеса] Франции.

То же произошло и в Швейцарии... мы сумели проникнуть в истеблишмент. Мы не предпринимали для этого каких-либо особых усилий. Мы не говорили, что нам необходимо проникнуть в истеблишмент. Мы пытались познакомиться с людьми... вот и все. И получилось так, что мы исключительно хорошо выполнили проекты в Швейцарии и в Германии, а также в Амстердаме.

Когда мы пришли в Европу, она нас уже ждала. Мы об этом не знали, но скоро стало очевидно, что им была нужна именно та работа, которую требовал от нас Марвин: стратегический консалтинг, реально влияющий на развития компании. Кстати, это повлияло и на страны, в которых мы работали. Без сомнения, особенно в начале нашей работы в Европе, McKinsey сделала достаточно много, чтобы возродить европейскую промышленность. В этом нет никакого сомнения, по крайней мере, когда речь идет о начальном этапе. В самом деле, я не думаю, что кто-то мог с нами сравниться в том, сколько было сделано для автомобильной промышленности, банковской отрасли, авиационной промышленности, нефтяного бизнеса. Все эти отрасли получили от нас огромную пользу.

Наш список клиентов во Франции был просто невероятным! Я думаю, так произошло потому, что они знали, что, хотя мы не всегда даем правильные ответы и можем допускать глупые ошибки, — у них не было

и тени сомнений в том, что для нас было стимулом. Это были не деньги — мы искренне пытались им помочь... И, я думаю, очевидно, влияло и то, что у нас были интересные, яркие, привлекательные, умеющие убеждать люди... Мы предлагали хорошие идеи, но больше всего работала на нас их убежденность в искренности наших мотивов. Мы действительно хотели им помочь.

Думаю, что почти вся работа, выполнявшаяся в Европе — неважно, в Германии, Франции или Амстердаме, где мы вели крупные проекты, — была направлена на то, чтобы попытаться помочь [клиентам] понять, что они хотят делать. Например, вопросы, которые стояли перед компанией Zwanenberg-Organon (престижная голландская фирма, крупный международный производитель фармацевтической и продовольственной продукции), были следующие: «Наша компания — производитель фармацевтической продукции или специальной химии? Кто мы такие? Что нам необходимо делать? Кроме того, каковы доводы за и против различных решений?» Почти во всех этих компаниях наблюдалась несогласованность в том, что они пытались делать. В Rhône-Poulenc совершенно растерялись. «Мы химическая компания? Фармацевтическая компания? Компания, занимающаяся тонким органическим синтезом? И, кстати, какие у нас отношения с правительством?» Во всем этом чувствовался «диссонанс». Абсолютное отсутствие единства.

Люди, которые у нас работали, по крайней мере в те дни, потрясающе умели убеждать. И это было неудивительно, поскольку все они выполняли верно, мыслили четко и были хорошо подготовлены, «выполняя свои домашние задания»... Если вы работали успешно — вы видели результат. Вот почему так здорово заниматься консалтингом. Это было действительно мощно. Макс Гелденс реально изменил промышленность Голландии. И, думаю, команда, работавшая во Франции, сделала то же самое. В Германии того же добился Джон Макдональд. Удивительные результаты! Конечно, во многих отношениях наши европейские клиенты были менее искушенными, но, с другой стороны, они были в чем-то и более искушенными и требовательными, поскольку им приходилось иметь дело с государственной политикой. И следует учесть, что они были разорены войной.

Марвин приезжал каждый год в Европу, и мы обсуждали и оценивали проделанную работу. Думаю, он был изумлен тем, что происходило, абсолютно изумлен: и достижениями фирмы, и ее влиянием. Марвин был действительно под сильным впечатлением, он гордился тем влиянием, которое оказывали наши люди и в Амстердаме, и в Париже, и в Германии. Как и в начале работы, под нашим влиянием оказывалась жизнь обычных граждан. Это был для нас мощный стимул⁵⁷.

Как отмечал Джон Макомбер, Марвин никогда не говорил прямо: «Я горжусь вами», однако он от души гордился тем, как партнеры и команды сумели реализовать свой талант за рубежом и работать в странах с другой культурой, помогая восстанавливать европейскую послевоенную экономику.

Когда уже все было сказано и сделано, стало ясно, что глобальная экспансия McKinsey оказалась феноменально успешной, но это произошло не так, как представляли себе партнеры. В Европе McKinsey работала в первую очередь с европейскими компаниями, открывая офисы в различных европейских странах. Тем не менее по первоначальной концепции предполагалось всего два-три региональных отделения для обслуживания американских компаний, работающих в Европе. То, что начиналось, по словам Марвина, как «стратегический оппортунизм», в итоге стало одним из крупнейших успехов в истории управленческого консалтинга.

1968 год: женщины начинают руководить проектами

В 1964 г. Марвин перестал носить шляпу, у фирмы было уже шесть отделений в США и два в Европе, впервые в истории женщина окончила Гарвардскую школу бизнеса⁵⁸ и впервые в истории женщина стала консультантом в фирме McKinsey. В такой консервативной, как казалось, фирме тихо происходили революционные перемены. Харви Голуб, который был инициатором этого решения — поручить женщине руководство проектом, — вспоминал четыре года спустя:

В фирме была женщина-консультант Мэри Фолви (работала в McKinsey с 1967 по 1975 г.), с дипломом экономиста, полученным в Корнеллском университете, и степенью MBA, полученной в Гарварде... Она была одним из самых умных людей, кого я когда-либо встречал. Тогда в фирме еще не было женщин-партнеров, и вообще женщин только начинали принимать на работу в фирму. Мэри участвовала вместе со мной в проекте для страховой компании Insurance Company of North America, которая теперь входит в состав компании Cigna... Начинался второй этап этого проекта, и я решил, что руководить им должна она... Работу для Insurance of North America тогда в McKinsey курировал Дик Ньючел. Следующий этап я должен был обсудить с ним и с Марвином Бауэром. Дик спросил меня, кто, по моему мнению, должен руководить проектом на этом этапе, и я ответил, что Мэри... Он подумал минуту и спросил: «Вы собираетесь узнать, что думает об этом клиент?» Я сказал: «Нет». Он спросил: «Почему?» — и я ответил: «Если задать этот вопрос клиентам, они решат, что это проблема, которую следует решать. Они не знают, кто может быть лучшим менеджером проекта, а я знаю, это — моя ответственность, а не их». Марвин Бауэр улыбнулся и спросил, что я собираюсь делать, и я сказал: «Я уже начал действовать, Марвин. Я побывал у них и сказал, что начиная с понедельника руководить проектом будет другой человек, что она — самый умный человек их тех, кого я встречал, и что она им понравится». И он сказал: «О-о». Вот и все.

Это был поворотный момент в кадровой политике компании. Это был ключевой момент, означающий серьезные перемены в фирме, в которой всегда все было четко и ясно. Реакция Марвина и Дика была достаточно

простой: они сами, пожалуй, этого бы не сделали... Но они очень хорошо восприняли эти перемены, особенно если учитывать, что эти люди никогда не задумывались о подобных проблемах, и, кроме того, все происходило в фирме, созданной Марвином. Такие люди, как Дик Ньючел, могут резко изменить традиции, складывавшиеся годами⁵⁹.

Мэри Фолви так вспоминает свои первые годы работы в фирме:

Марвин Бауэр внушал мне благоговение с того самого момента, когда во время обучения я впервые его услышала. Вместе с другим консультантом я шла через холл, а Марвин шел навстречу. Он поздоровался сначала с моим спутником [Фолви не называет его имени]. И еще до того, как Марвин поздоровался со мной, я сказала: «Добрый день, Марвин». Марвин ответил: «Добрый день, Мэри». И я поняла, что меня приняли: он знал, что я консультант, и знал мое имя⁶⁰.

Мэри хорошо понимала, что ее должны принять не только в McKinsey:

Когда я руководила проектом, сложилась очень сложная ситуация: за предыдущие два года клиент инвестировал кучу денег в создание системы, которая не дала результатов. Мы рекомендовали прекратить вложения, поскольку система работать не будет. Среди руководителей компании [клиента] женщин не было, но они приняли меня в роли консультанта, и ощущение было феноменальным⁶¹.

Марвин Бауэр сдержанно относился к идее выдвижения женщин на руководящие позиции, однако его желание предоставить клиентам услуги самого высокого качества перевесило опасения, которые могли быть на сей счет. Подобно консультантам, не носившим шляпы, или цветным носкам, женщины — руководители проектов (а в то время это не было общепринятой практикой) могли отвлекать клиентов от сути обсуждаемых проблем. Но, когда Бауэр приобрел больше опыта работы с женщинами-консультантами, он стал воспринимать их как существенное преимущество фирмы. В 1999 г. он сказал:

Женщин необходимо включать в каждую команду. Команды, состоящие исключительно из мужчин, часто полны энергии, и механизм проекта работает на полную мощность. Добавьте к ним женщин — и проблемы будут решены. Это правда, что у женщин интуиция лучше, чем у мужчин. Я сам в этом убедился, когда однажды работал с командой, в которой были только мужчины, а затем в нее включили женщину, и команда стала работать с большим воображением, появилось больше идей и идей хороших. Члены команды стали лучше понимать клиентов⁶².

Вот как Линда Левинсон, первая женщина-партнер в фирме, вспоминает первое время работы в ней женщин-консультантов:

Мужчины не знали, как вести себя с женщинами в фирме, женщины боялись допустить ошибку, а Марвин Бауэр настаивал на том, чтобы в McKinsey господствовал дух *меритократии*, при котором полу консультантов не придают значения. Марвин создал для женщин возможности добиться успеха. Он применял к ним те же требования, что и к мужчинам, и давал понять, что мы можем им соответствовать. То, как Марвин определял профессионализм, производило неизгладимое впечатление:

Говорите то, что думаете.

Будьте предельно честными.

Делайте для клиента больше, чем он от вас ждет.

Это была особая фирма благодаря принципам, утвержденным в ней Марвином Бауэром⁶³.

1966 г.: решение не становиться публичной компанией и продавать акции партнерам

В конце 1960-х и начале 1970-х гг. некоторые компании, работающие в сфере профессиональных услуг, стали открытыми акционерными обществами: например, Arthur D. Little & Co., Booz Allen & Hamilton; кроме того, фирма Cresap, McCormick & Paget была продана компании Citicorp. Учитывая эту тенденцию, а также то, что личные состояния партнеров в этих фирмах в связи с этим существенно увеличились, было решено серьезно обдумать такую возможность, даже несмотря на то что среди партнеров McKinsey не было убежденных сторонников такого шага.

Марвин был убежден, что преобразование компании в публичную было бы для фирмы неверным шагом, так как ответственность за получение прибылей перед акционерами и необходимость прислушиваться к мнениям «гуру фондового рынка» могли негативно отразиться на независимости McKinsey. Он также считал, что фирме в этом случае придется браться за выполнение сомнительных проектов, лишь бы в ежеквартальных отчетах показывать высокие доходы, а это могло бы негативно сказаться на репутации фирмы и, следовательно, на прочности ее положения на рынке. Марвин обсуждал эту проблему со многими коллегами из других организаций, и вот как он вспоминает то время:

На встрече консультантов по менеджменту у нас на эту тему состоялась дискуссия (илл. 4.4). Ричард М. Пэджет представлял свою фирму, другим участником был Джеймс У. Тейлор — глава Booz [Booz Allen & Hamilton], а третьим — я. Мы спорили о преимуществах и недостатках ситуации, когда акциями компании владеют посторонние люди. Я настаивал, что лучше, если все акции принадлежат сотрудникам фирмы, поскольку тогда она может быть более гибкой и ей не придется подчиняться требованиям регулирующих органов. Важнее всего то, что в этих условиях можно вести бизнес так, как мы считаем нужным, не беспокоясь о при-

Consultants Differ on Ownership



The New York Times/Carl T. Gosselt
Marvin Bower, right, a director of McKinsey & Co., and Richard M. Paget, center, president of Cresap, McCormick & Paget, who had a spirited debate concerning management consultants, talking with James W. Taylor, president of Booz, Allen & Hamilton.

BY LEONARD SLOANE

Two leaders of the management consulting fraternity yesterday argued — gently, of course — as to whether private firms or those owned publicly or by institutions represented the future of their profession.

Marvin Bower, a director of McKinsey & Co., Inc., told the North American Conference of Management Consultants that "the posture of in-

dependence is greatest when the firms are owned by individuals associated with it rather than by outsiders."

However, speaking to the same 300 consultants attending the all-day conference at the Plaza Hotel, Richard M. Paget, president of Cresap, McCormick & Paget, said, "The fact of private ownership is no guarantee against malfeasance, as some of us here have seen. Nor is pub-

lic ownership necessarily conducive to malfeasance."

Yesterday's debate was a continuation of the battle that has erupted in recent years over the ownership of consulting firms. During this period, such giants as Booz, Allen & Hamilton and Arthur D. Little have gone public, while Cresap, McCormick & Paget, Fry Consultants and William

Continued on Page 46, Column 4

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Илл. 4.4 По вопросам собственности у консультантов разные мнения
(The New York Times, 26 января 1972 г. © The New York Times Company)

быхах для внешних акционеров. Мы можем ориентироваться на долгосрочную перспективу, и на практике так и поступаем. Например, если мы хотим вложить кучу денег в открытие отделения в Китае, нам не следует беспокоиться, получат ли в этом случае владельцы фирмы достаточную прибыль. Фирма Booz Allen & Hamilton действительно продала внешним акционерам 15% своих акций. Это значило, что она должна были выполнять требования, которые для нас необязательны. Они утратили свою гибкость и по разным причинам снова выкупили свои акции, заняв деньги в банке. Считаю, что они, в итоге, вернулись к отправной точке. Можно вспомнить о фирме Cresap, McCormick & Paget, которая продала свои акции компании Citicorp, а потом выкупила их снова...

Превращение нашей компании в публичную никогда всерьез не обсуждалось. Если и была в этом потребность, то минимальная. К фирме в 1966 г. с таким предложением обращалась компания Citicorp, еще до покупки акций Cresap. После 1967 г. я уже не был управляющим директором. Они обратились к Ли Уолтону, и он отклонил их предложение,

даже не обсудив его с партнерами. Он сказал представителям Citicorp, что они совершают ошибку, собираясь покупать акции, в чем они потом и убедились⁶⁴.

Хотя в то время в McKinsey и не было выраженного стремления превратиться в публичную компанию, Марвин не был уверен, что этот вопрос решен раз и навсегда:

Я был уверен, что кто-то из партнеров в будущем может поставить этот вопрос, или наши акции захочет купить какой-нибудь банк или другая компания. Это было бы попыткой капитализации на основе нематериальных активов, созданных прежними партнерами. Если это когда-нибудь произойдет (что не соответствует нашей политике, и я надеюсь, этого не будет никогда), многие из нас перевернутся в своих могилах. Если такое все же случится, то причиной этому будет жадность партнеров, а не желание следовать нашей принципиальной политике, цель которой — передавать фирму следующим поколениям партнеров более сильной, чем она была. Такой шаг поставил бы под угрозу нашу миссию: создать компанию, которой предстоит долгая жизнь⁶⁵.

Несмотря на дискуссии Бауэра с коллегами, для некоторых из них несоответствие статуса публичной компании ее концепции как фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, все еще было неочевидным, и они поняли это только на собственном горьком опыте. В книге «Booz Allen & Hamilton: Семьдесят лет на службе у клиента, 1914–1984» (*Booz Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914–1984*), изданной для своих сотрудников, этот период описан следующим образом:

В конце 1960-х гг. основной вопрос для обсуждения был следующий: «Следует ли становиться публичной компанией?» Это давало возможность реализовать свои активы в консалтинговом бизнесе. Времена экономического бума сделали почти всех оптимистами. Бизнес шел хорошо. Рынок был на подъеме... В своем номере от 20 декабря 1969 г. *Business Week* опубликовал подробную статью о Booz Allen & Hamilton, в которой говорилось, что фирма готова продать 500 тысяч своих обыкновенных акций внешним акционерам. Выручка в 1969 г. составила 55 млн долл., удвоившись с 1956 г. Показатель чистой прибыли вырос еще больше — с 1,5 млн долл. в 1964 г. до более чем 3,5 млн в 1969 г. При предлагаемой цене в 30 долл. за акцию суммарная стоимость акций Аллена и Боуэна достигла 7 млн у каждого, а у восьми других директоров она варьировала от 1,6 до 4,5 млн долл.

...Был еще один довод в пользу преобразования в публичную компанию (помимо увеличения личных состояний): это облегчало покупку других компаний, давало возможность акционерам (включая сотрудников компании) получать деньги от продажи своих акций и, кроме того, по словам Джима Аллена, «соответствовало духу времени».

Это оказалось плохой идеей. Акции Booz Allen & Hamilton появились на рынке, когда они достигли своего пика, потом их цена стала снижаться. «Превращение в публичную компанию не принесло ничего хорошего, — говорил Аллен. — Кроме того, оно не помогло росту нашей фирмы. Необходимо было привлекать новых людей, а не покупать компании»⁶⁶.

Через несколько лет фирма Booz Allen & Hamilton выкупила свои акции и попыталась снова позиционировать себя как независимого внешнего консультанта. Уолтер Ристон, который был президентом Citicorp с 1967 по 1984 г., обнаружил, что Ctesar не оказался прибыльным подразделением корпорации после покупки, как ожидалось⁶⁷.

Марвин Бауэр пожертвовал возможностью увеличить свое личное состояние, решив не следовать моде. Это решение — весьма убедительное доказательство стойкой приверженности Марвина личным принципам, а также тем ценностям, которые он утвердил в компании. Он твердо верил, что если консультанты по менеджменту должны будут нести ответственность перед акционерами, они не смогут оказывать клиентам качественные услуги. Невозможно быть консультантом, услугами которого предпочтет воспользоваться публичная компания, если сам консультант — также публичная компания.

Джон Форбис, который в настоящее время руководит департаментом развития в корпорации Canon, а с 1971 по 1983 г. работал в McKinsey, так описывает это противоречие между финансовым состоянием и репутацией, с одной стороны, и принципами — с другой:

Когда я пришел в фирму в начале 1970-х гг., мы знали, что никогда не будем так богаты, как инвестиционные банкиры, но станем обеспеченными людьми. Мы также знали, что McKinsey не будет публичной компанией — это невозможно, поскольку речь идет о ценностях и принципах. Эта организация была построена на честности. Решение Марвина Бауэра не превращать McKinsey в публичную компанию было подобно решению Джорджа Вашингтона отвергнуть титул короля: и то и другое противоречило их основополагающим принципам⁶⁸.

Вместо того чтобы развивать фирму так, чтобы самому стать «богаче Креза», Бауэр повел компанию почти в противоположном направлении: он придерживался политики, которую тщательно разработал много лет назад. Он продал свои акции партнерству по их балансовой стоимости, укрепив тем самым позиции McKinsey как компании, рассчитывающей на долгую жизнь, занимающейся управленческим консалтингом и обладающей такой финансовой инфраструктурой, которая позволяет ей давать другим компаниям объективные и независимые советы.

Этот поступок оценили тогдашние партнеры, он вызвал также уважение партнеров, которые пришли в фирму позже. Питер Фой, председатель

совета директоров Whitehead Mann Group P/C, работавший в McKinsey с 1968 по 1973 г. и с 1974 по 1996 г., эти эмоции выразил следующим образом:

Самый великий поступок, когда-либо совершенный Марвином Бауэром, — то, что он отдал свои акции. Если вы задумаетесь о гибели других предпринимательских проектов, то поймете, что причиной этого зачастую бывает жадность их руководителей... Но наш основатель был другим. Хорошо, что иногда именно такие люди, которые могут служить примером, живут долго. Я только сейчас подумал об этом. То, что он был с фирмой все эти годы, помогло сохранить его наследие. То, что он передал свои акции фирме, не пытаясь выжать для себя все до цента, было поступком профессионала, заслуживающим того, чтобы ему следовали другие⁶⁹.

Как указывает Генри Стрейдж, очень немногие люди способны пожертвовать своим личным состоянием ради будущего организации:

Я был поражен, когда он предложил эту формулу: ни один партнер не должен владеть более чем 5% фирмы. Вследствие этого он должен был продать свои акции по смехотворной цене. Сколько у него их было? 50% или 60? Что-то вроде этого. Невероятно, чтобы сегодня кто-то поступил таким образом. Представьте, что кто-то в наше время говорит: «Я хочу, чтобы эта фирма продолжала существовать, поэтому ни один из партнеров не должен владеть более чем 5% акций, и, кстати, я собираюсь продать фирме свои акции, причем с большой скидкой»⁷⁰.

Марвин Бауэр — такой уж он был по характеру — гораздо скромнее оценивал свое решение продать акции: он считал, что это было естественным следствием его концепции — создать организацию, которая будет жить долго. Это возможно, по его мнению, только если все партнеры будут поступать так же, как он:

Многие люди говорят, что я мог бы получить больше денег, если бы продолжал работать в фирме, или продал ее кому-нибудь, или запросил более высокую цену за акции, которые были проданы по обычной цене (без специальных наценок). Я не принимал во внимание такие возможности, поскольку моя цель заключалась в создании фирмы, которая работала бы и после меня. Поскольку именно это было моим желанием, я не считал свое решение проявлением щедрости⁷¹.

1967 г.: преемственность руководства

Марвин Бауэр считал, что старые руководители должны уступать место молодым, тогда у организации будет будущее. В октябре 1967 г. в возрасте 64 лет Бауэр ушел с поста управляющего директора фирмы. Поскольку формально он занимал его в течение 17 лет, а по сути — 28, коллеги настаи-

вали, чтобы он продолжал выступать в этой роли и впредь, и испытывали беспокойство и неуверенность в будущем фирмы, если Марвин Бауэр покинет «капитанский мостик». Хью Паркер так рассказывает о настроениях в фирме в то время:

Каждый знал, что это должно произойти. Он сказал нам об этом. Я помню, как одна дискуссия сменяла другую: всех тревожило то, что никто не сможет заменить Бауэра. Замена Бауэра на посту руководителя McKinsey воспринималась примерно так же, как развод с любимой супругой. Это было не просто. Многие сотрудники были очень тесно с ним связаны⁷².

Мак Стюарт вспоминает, как никто не верил, что Бауэру можно найти достойную замену:

Он установил правило, что управляющий директор фирмы должен уходить в отставку, когда ему исполняется 65 лет. И вот, когда Марвин Бауэр подошел к этому возрасту, он всем дал ясно понять, что именно так и поступит, но другие партнеры — думаю, большинство из них — хотели, чтобы он остался. Они считали, что он справлялся с работой отлично и никто не сумеет с ним сравниться. Но он настаивал⁷³.

Мак Стюарт также вспоминает, как происходила эта важная перестройка:

В то время появилась очень интересная статья о том, как формировать команду, которая управляла бы компанией. Поэтому Марвин Бауэр решил создать руководящую группу топ-менеджеров и выбрал трех кандидатов для работы в ней: Эверетта Смита, Гилберта Кли и Ричарда Ньючела. Руководящая группа работала пару лет, а потом — думаю, это было во время второго в моей жизни совещания директоров, в котором я участвовал, — Марвин спросил: «Все удовлетворены работой руководящей группы?» Я поднял руку и сказал: «Нет, и если кто-то в этой комнате, кроме участников группы, доволен ее работой, пусть поднимет руку». Руку не поднял никто.

Наградой за такое диссидентство стало для меня назначение руководителем комиссии, которая должна была проанализировать ситуацию. Мы пришли к заключению, что руководящая группа бездействовала, поскольку сам Бауэр был превосходным лидером. Мы провели совещание партнеров, которое началось в пятницу утром, но продолжалось и в субботу. В понедельник утром партнеры получили меморандум, в котором говорилось, что именно решено, кто должен это решение реализовать и в какой срок это должно быть сделано. Когда руководящая группа была сформирована, три кандидата не хотели создавать впечатление, что ради получения руководящей должности они заводят интриги, поэтому они практически ничего не делали. И получилось так, что примерно полтора года, а может быть, два, не принимались и не реали-

зовывались никакие решения. Поэтому наша комиссия рекомендовала, чтобы Марвин Бауэр оставался на своем посту еще девять месяцев. За это время мы разработали процедуру выборов управляющего партнера, которая с некоторыми незначительными изменениями существует и сегодня. И был избран Гилберт Кли⁷⁴.

В опубликованной в 1968 г. в журнале *International Management* статье под названием «Уступи дорогу молодым» (Step Down and Let Younger Men Lead), автором которой была Джеральдин Хайндс, Марвин Бауэр так объяснял свои взгляды на преемственность:

«Если у человека есть воображение, инициатива и воля, чтобы быть хорошим генеральным директором, он обычно сам планирует свою отставку. Ему необязательно прекращать работать, — говорит Бауэр, который все еще работает по 65 часов в неделю и ездит в командировки в другие страны. — Но ему точно следует заняться не управлением, а чем-то другим».

«Не думаю, что генеральный директор, ушедший в отставку, должен оставаться в правлении компании. Хотя многие люди обидятся на меня за то, что я это говорю». И Бауэр действительно вышел из состава управляющего комитета McKinsey, выполняющего в этой фирме роль правления.

«В современной ситуации, сложившейся в бизнесе, любой генеральный директор, которому уже 65, рискует, сам того не осознавая, оторваться от реальности, принимая решения, основанные на устаревшем опыте. Слишком часто он не замечает, что уже не воспринимает новое, а другие ему об этом не говорят».

«Как раз сейчас я мучаюсь с клиентом, который может оставаться на своем посту до 70 лет. Ему только что исполнилось 65, и отставка — очень болезненное решение для него, поскольку он находит множество аргументов в пользу того, чтобы продолжать оставаться в должности. Он добился отличных результатов. Совет директоров не настаивает на его уходе. Он отлично подготовил своего преемника. Но и для него самого, и для компании лучше, если он уйдет в отставку, и я думаю, он так и поступит».

«Генеральный директор должен проработать в этой должности не более десяти лет, как минимум — семь. Если же он остается на посту слишком долго, то его преемник не сможет внести свой вклад в развитие бизнеса».

«Если в вашей компании есть преемник, даже более слабый, чем уходящий генеральный директор, он все равно добьется лучших результатов, поскольку обладает свежими идеями. Перемены приносят пользу бизнесу, и во многом потому, что позволяют изменить сложившиеся отношения. Я видел, как фирмы просто разваливались. За прошедшие пять лет четыре фирмы, занимающиеся управленческим консалтингом, распались, были куплены или разделены... и все потому, что их руководители

слишком засиделись на своих местах». Бауэр охотно соглашается, что решение уйти в отставку весьма болезненно, но он полагает, что генеральный директор должен смириться с его неизбежностью, и чем раньше, тем лучше: «Я начал размышлять об отставке еще в 1955 г., потому что такое решение требует много времени».

Бауэр все еще сохраняет должность директора и может, как он сам это называет, «оставаться в стенах McKinsey» до 70 лет, но после 65 он должен каждый год переизбираться. Это правило предложил он сам.

«Обычно невозможно решить проблему выхода в отставку каким-либо иным способом, не ориентируясь на возраст. Если вы используете субъективные критерии, то решение о том, должен ли руководитель уйти в отставку, принимают директора. Тут возникает проблема. Если вы уже перешагнули отметку в 65 лет*, то директора теряют возможность обосновать выход в отставку возрастом. Следующий психологический рубеж — это 70 лет. Если директорам приходится говорить своему другу и коллеге, которому исполнилось 65, но еще не исполнилось 70, что настала пора уйти в отставку, — возраст уже нельзя использовать как аргумент, и придется признать причиной отставки то, что он больше не может эффективно руководить бизнесом».

«Многие топ-менеджеры, неожиданно вышедшие в отставку, вдруг спрашивают: “И что мне теперь делать?” Они привыкли работать по 70–80 часов в неделю, а теперь отработали последний день и не знают, чем заняться. Мой ответ такой: им следовало подумать об этом заранее. Это одно из преимуществ, которое дает точная дата наступления пенсионного возраста.

Если вы хотите, чтобы экономика была динамичной, не разрешайте пожилым людям управлять»⁷⁵.

В опубликованной в 1998 г. книге Джеффри Зонненфельда «Прощание героя» (*The Hero's Farewell*) решение Марвина об отставке приводится как пример красивого и правильного поступка:

Эти люди [Марвин Бауэр, Томас Дж. Уотсон-мл. и Альберт Гордон] покидали свои компании, испытывая удовлетворение и гордость... Хотя их привязанность к компаниям была сильна, они ассоциировались не только с ролью руководителя. Фирмы, с которыми связаны их имена, были крупными и имели высокие финансовые результаты. Их достижения можно считать не менее значительными, чем достижения монархов или полководцев, но они явно превосходили монархов и полководцев в скромности⁷⁶.

Хотя Марвин Бауэр ушел с поста главы фирмы в 1967 г., всю оставшуюся жизнь его продолжали считать великим мастером консалтинга. Через четырнадцать лет, в 1981 г., когда Рег Джоунс, в то время председатель

* В США 65 лет — это возраст выхода на пенсию для мужчин. — *Прим. пер.*

совета директоров GE, играл в гольф с Роном Дэниелом, который с 1976 г. был управляющим директором McKinsey, он все равно спросил Рона: «Как к вам относится босс?» [имея в виду Марвина Бауэра]⁷⁷.

В 1988 г. в интервью телеканалу BBC, когда Марвина Бауэра спросили, почему он все еще работает, хотя и ушел с поста управляющего директора McKinsey, он ответил:

Видите ли, я решил подождать, пока меня не вышвырнут, поскольку люблю работать и люблю именно эту работу. И пока они мне разрешают, я буду там работать. Если только я сам не почувствую, что результаты моей работы уже не те, я не уйду. Конечно, мое решение будет субъективным, но я поступлю именно так⁷⁸.

В 1992 г. Марвин официально ушел на пенсию. Он переехал во Флориду и начал работу над своим первым проектом вне McKinsey: подготовкой книги «Воля к лидерству» (*The Will To Lead*)⁷⁹. Марвин эмоционально и страстно объясняет идею книги: «Гримасы иерархии мало изменились за прошедшие 60 лет. Несмотря на все изменения в американском бизнесе... всемогущие топ-менеджеры, которые должны отчитываться перед акционерами, все еще обладают неограниченными полномочиями в определении планов действий, они сидят на вершине этой иерархической пирамиды, дающей им возможность командовать и контролировать людей, выполняющих эти планы... Это изменится, только если топ-менеджеры поймут, что лидерство дает гораздо большие возможности [чем жесткая иерархия. — *Прим. пер.*]⁸⁰. Затем, подумав, он добавляет: «Я неправильно назвал свою первую книгу [«Воля к управлению» (*Will to Manage*)] : то, что нам действительно нужно, — это лидеры». Даже уйдя на пенсию, Марвин Бауэр не прекратил свою борьбу с иерархией.

1969 г.: Марвин Бауэр препятствует созданию совместного предприятия с DLJ

Когда Бауэр в 1967 г. ушел с поста главы фирмы, он сознательно и демонстративно перестал участвовать в принятии решений в компании. Ее сотрудники называли эти годы — с 1967 по 1992 — «темными годами Марвина». Он резко, буквально на следующий же день, изменил свое поведение, хотя с его уходом фирма, конечно, не стала для него менее важной. Он больше не писал служебных записок, не требовал, чтобы его выслушали, не участвовал в дискуссиях о направлении развития и решениях фирмы. За эти пять лет было только одно исключение.

После неожиданной смерти преемника Бауэра Гилберта Кли руководителем McKinsey стал Ли Уолтон. Первые годы его пребывания в этой роли — может быть, потому, что он стал вторым руководителем в течение года, после того как Марвин бессменно руководил фирмой 28 лет, — мно-

гим партнерам не терпелось испытать нечто новое. Ли Уолтон начал шесть проектов для исследования новых возможностей работы McKinsey (услуги для небольших компаний, для правительства, для университетов, для венчурных капиталистов и создание совместного предприятия с технологической компанией). Особенно много обсуждалась идея создания совместного предприятия с DLJ. Уоррен Кэннон — в то время административный директор McKinsey — так описывает эти события:

Думаю, в компании происходило следующее. Во-первых, накопилось очень много нерастроченной энергии, — это было результатом пятилетнего переходного периода — периода интриг и отсутствия четкого руководства. Это была первая проблема. Во-вторых, у нас в компании работало много молодых, энергичных сотрудников, желающих оставить свой след в истории фирмы. Они, вероятно, сознательно не использовали Гилберта как модель для подражания, но на них наверняка повлиял пример создания нового направления в деятельности фирмы [выход на международные рынки]. Думаю, что Ли [новый управляющий директор] все это чувствовал и реагировал на это по-своему, кроме того, это было в духе Ли — «отпускать вожжи». Все это было взаимосвязано⁸¹.

Хотя Марвин уже не был управляющим директором, его мудрость и моральные принципы, а также огромное уважение, которое он заслужил за долгие годы, гарантировали, что он сохранит сильное влияние в фирме, что и продемонстрировала ситуация с DLJ. Уоррен продолжает объяснять, что произошло:

В 1969 г. у нас появился ряд новых краткосрочных возможностей. Большинство из них сами собой исчезли. Один из проектов Ли был связан с венчурной финансовой фирмой, которую возглавлял Джек Кроули (работал в McKinsey с 1952 по 1977 г., а затем стал исполнительным вице-президентом Xerox). Дело создания совместного предприятия с DLJ зашло довольно далеко — достаточно вспомнить известное «столкновение» в Мадриде... И только потом мы пошли на попятную. У нас были прекрасные отношения с людьми из DLJ. Там работали выпускники Гарвардской школы бизнеса, и наши сотрудники были хорошо знакомы со многими из них и знали, насколько хорошо шли у них дела. То ли у них, то ли у нас появилась идея, что они будут искать компании, которые нуждаются в коренной перестройке, и, кстати, Booz Allen & Hamilton пыталась делать почти то же самое. Они [DLJ] должны были выявлять компании, которые следовало существенно перестроить... и решать финансовые и другие проблемы, связанные с их покупкой. Мы же будем предоставлять менеджеров для руководства такой компанией, а потом, когда компания будет перестроена и станет прибыльной, продавать ее — в результате и DLJ, и McKinsey получают прибыль. Правда, DLJ и

McKinsey какое-то время будут владельцами такой перестраиваемой компании. Но этот план так и не был детально проработан.

Не знаю, кто первый высказал такую идею, но Джек [Кроули] возглавил небольшую группу, которая занималась изучением нового проекта. Они рекомендовали нам заняться этим. На то было три причины. Проект вызывал в фирме эмоциональный подъем: он был чем-то новым, отличным от того, что мы делали раньше. Во-вторых, как мы думали, это будет возможностью для некоторых наших сотрудников приобрести ценный опыт руководства перестройкой компании, которая, несмотря на плохое управление, обладала реальным потенциалом, и в-третьих, это представляло возможность заработать много денег. Кроули обсудил проект с несколькими людьми и предложил его на рассмотрение управляющего комитета фирмы. Управляющий комитет в итоге единогласно проголосовал за то, чтобы одобрить проект и продолжить работу над созданием совместного предприятия с DLJ.

Группа, которая должна была управлять проектом, встретилась в Мадриде, где состоялось совещание директоров. Управляющий комитет (вероятно, и сам Кроули, так как он в него входил) представил директорату единогласную рекомендацию поддержать проект. Марвин Бауэр не выдержал, поднялся и выступил против этого предложения. Он извинился за то, что нарушил обет молчания, но объяснил, что на кону, по его мнению, судьба компании. И объяснил, почему. Он рассказал, почему ему было так важно выступить. Он говорил о причинах, которые сделали его убежденным противником этого предложения. Одной из самых важных было то, что проект все дальше уводил нас от достижения нашей истинной цели, — ведь мы имели гораздо более широкие возможности, чем быстро заработать, выполняя заказы второразрядных или даже третьеразрядных компаний. Если бы мы на это пошли, то нашим уделом стали бы не профессиональные услуги, а обычный бизнес. И не было гарантий, что мы смогли бы это делать хорошо.

Я не помню все его аргументы, но какими бы они ни были, они оказались настолько убедительными, что, несмотря на единогласную рекомендацию управляющего комитета, обсуждение проекта прекратилось. Это был единственный известный мне случай, когда он вмешался. А потом он снова добровольно «удалился в свою клетку». Иногда говорили, что он временами «гремел решетками», но на самом деле этого не было⁸².

Несмотря на то что большинство руководителей фирмы выступали за создание совместного предприятия, то уважение, которым пользовался Марвин Бауэр, гарантировало, что, когда он говорил, все его слушали и ценили мудрость его слов. Марвину потребовалось всего несколько минут, чтобы убедить партнеров отказаться от шага, который бы неминуемо поставил под угрозу миссию фирмы.

С самого начала его долгого пути в 1939 г. и вплоть до его официального ухода в 1992 г. лидерство и влияние Марвина Бауэра были образцом

того, как следует принимать и выполнять решения. Джон Макомбер — один из многих людей, которые продолжают испытывать его влияние:

Думаю, что Марвин Бауэр оказал на меня глубокое влияние, так же как и на других. Определенно, это в первую очередь относится к тем, кто остался работать в фирме, но я подозреваю, что он в значительной степени повлиял и на тех, кто ушел из нее.

Прежде всего у Марвина были очень простые и понятные идеи не только относительно того, какой должна быть компания, но и того, как должны вести себя сотрудники... Он был в этом последователен... Несколько простых идей, которым он оставался верен и которые пропагандировал... Кроме того, у него был особый дар окружать себя талантливыми людьми, и он никогда не боялся принимать от них конструктивные идеи, которые он интегрировал в свои концепции. Марвин Бауэр, быть может, не всегда выдавал оригинальные идеи, но... их совокупность, система, были абсолютно оригинальны⁸³.

ЧАСТЬ II

Лидер для лидеров

Моральные принципы не статичны. Их нельзя увековечить в исторических документах или хранить в комод, как семейное серебро. Они не живут в умах праведных пожилых моралистов. Они — атрибут действующей социальной системы и, следовательно, живая, изменяющаяся вещь, которая может как испортиться и разрушиться, так и возродиться и укрепиться, и они не могут быть лучше, чем то поколение, которое в них верит.

Джон Гарднер*, 1963¹

У всех лидеров есть три обязанности: внушить уверенность и самоуважение своим последователям, чтобы они положительно относились к самим себе; поддерживать их моральный дух; а также развивать потенциал своих последователей, помогая им осознать ответственность и расти как личностям.

Марвин Бауэр, 1996²

* Джон Гарднер (1933–1982) — американский писатель и литературовед. В своих произведениях противопоставлял традиционные семейные и демократические ценности бездуховному экономическому процветанию и нигилизму молодых анархистов и радикалов. — Прим. ред.

ГЛАВА 5

Влияние Бауэра

Главная проверка для лидера состоит в том, сумел ли он внушить последователям убежденность и укрепить их волю для продолжения его дела.

Уолтер Липпман*

Чтобы понять мощь и влияние лидерского стиля Марвина Бауэра, достаточно познакомиться с историей смелых преобразований, проведенных в компаниях, которые были его клиентами, а также последующими достижениями руководителей этих компаний, которые были участниками «команд» Марвина и прошли школу McKinsey. Даже если рассмотреть чисто количественные результаты работы с Бауэром обеих групп: сотрудников компаний-клиентов и консультантов McKinsey, это будет убедительным доказательством успешности руководства Бауэра. Люди из компаний-клиентов, работавшие в его командах, в 20 раз чаще становились топ-менеджерами (президентами или генеральными директорами компаний), чем их коллеги. В течение 17 лет работы Марвина управляющим директором фирмы McKinsey более 50 работавших под его руководством консультантов стали генеральными директорами ведущих международных корпораций¹. И это не случайно.

Марвин Бауэр внес непосредственный вклад в успехи этой плеяды руководителей, поскольку воплощал в своей жизни качества, которые считал наиболее важными для хорошего лидера, и побуждал тех, с кем вместе работал, подниматься на новый уровень, реализуя эти качества в своих поступках и поведении. Суть этих качеств заключается в следующем:

- *Быть честным и вызывать доверие.* Понимание Марвином Бауэром мыслей и чувств людей, усиленное его замечательной честностью, вызывало к нему особое доверие коллег и клиентов. «В нем, насколько

* Уолтер Липпман (1889–1974) — журналист, один из основателей еженедельника *New Republic*. Лауреат Пулитцеровской премии 1958 и 1962 гг. — *Прим. пер.*

я помню, не было ничего искусственного или сложного. Основой была его честность. Марвин Бауэр излучал честность. Люди верили ему»².

- *Обладать видением, основанным на фактах, и уметь прагматично и оперативно воплощать его в реальность.* Умение осмысливать самые сложные и обобщенные понятия, говорить о них четко и ясно и превращать их в руководство к действию было весьма характерной чертой Марвина. У него был ко всему серьезный и деловой подход.
- *Быть верным принципам и ценностям.* Марвин настаивал на том, чтобы люди, с которыми он работал, придерживались ряда ключевых принципов, а он настойчиво искал проблемы, решение которых могло служить проверкой этих принципов.
- *Быть скромным, непритязательным и уважать людей.* «Он щедро раздавал похвалы другим людям и публично, и в частной обстановке. Он всегда был готов отдать должное их достижениям, в то же время не выпячивая, даже принижая иногда собственную роль — причем и то и другое делалось искренне, — поэтому у него всегда были последователи, которые с радостью выполняли то, что он предлагал»³.
- *Обладать коммуникативными способностями и уметь убеждать.* Марвин был известен своими способностями к ясной и эффективной коммуникации. Он знал, что другим людям необходимо точно понять его и разобраться в том, «что», «почему» и «как», при этом он сам был очень внимательным слушателем⁴.
- *Быть лично заинтересованным и демонстрировать вовлеченность.* Участие Марвина в проектах не огранивалось их началом и завершением, выполнением управленческих решений или поздравлениями новых сотрудников на собраниях. Он был постоянно включен в работу, это было всегда заметно, и его заинтересованность и участие в работе никогда не ослабевали.

Этот набор качеств подкреплялся смелостью. Именно смелость дает возможность людям добиваться успеха, а организациям — становиться чем-то большим, чем совокупность составляющих их элементов, чем-то экстраординарным. «Один-единственный человек, если он обладает смелостью, может превратиться в большинство»⁵.

Может быть, самое интересное в этом списке — то, что в него не вошло. В нем не упоминаются яркий ум, харизма, способности финансиста, личная власть или стремление командовать и контролировать людей при помощи страха. В этом списке речь идет скорее об уважении к людям, их развитии и расширении их возможностей, так как именно люди — «сердце» организации и первейший залог ее успеха.

Марвин Бауэр был примером деловой проницательности и лидерских качеств для консультантов в своей фирме, работавших с ним сотрудников компаний-клиентов, членов правления корпораций США (а потом и других стран). При этом он не забывал уроков, полученных им в детстве на

Среднем Западе — в семье, принадлежавшей к среднему классу, а также в годы учебы.

Марвин очень ценил честность и уважение, которые впитывал еще ребенком в родительском доме. Он вспоминал:

Мой отец был человеком потрясающей честности. Он никогда не пользовался даже «белой ложью», «ложью во благо» — он не лгал нам никогда. В этом смысле он был очень жестким человеком. Оглядываясь в прошлое, я понимаю, что он воспитывал наш характер, используя для этого бесчисленное количество небольших, но очень ценных уроков... Я видел то уважение, которым пользовался мой отец. Все уважали его, и это уважение усиливало его влияние. Уважение было заслуженным... Самым важным был его собственный пример: высокие этические принципы и правдивость. Я знаю, что он усвоил их от своего отца, работавшего врачом. Я часто навещал своего деда, который жил в Уоддингтоне в Канаде. Он был известен в городе — им восхищались — и часто настолько бескорыстен, что принимал (как плату) за медицинскую помощь при родах овощи, например картошку. Я всегда... ощущал честность дедушки и то уважение, которое он вызывал... Когда он умер, весь город просто замер — это впечатляло, и меня вдохновляет то, что в моих жилах течет его кровь⁶.

Марвин пришел к убеждению, что уважение — это ключ к развитию способностей и ответственности сотрудников, и всю свою жизнь он считал уважение и честность главными ценностями. В 1979 г., рассуждая о том, в какой организации он хотел бы работать, Марвин сказал: «Это должно быть такое место, где я уважал бы людей, а они уважали меня, и где я мог бы проработать всю свою жизнь»⁷. Когда его спросили, действительно ли уважение для него имеет большее значение, чем деньги, положение в обществе или даже профессия, он без тени колебания ответил «да!». Терри Уильямс, работавший в McKinsey с 1959 по 1997 г., вспоминает, с каким уважением Марвин Бауэр относился к клиентам:

Он очень уважал клиентов. Я работал с ним для компании Техасо, руководитель которой, Гас Лонг, был одним из титанов американской индустрии. Марвин Бауэр к нему обращался очень вежливо. Он мог и не соглашаться с Гасом, но делал это тактично и убедительно.

Бауэр признавал, что Гас создал эту компанию. Менеджеры, руководившие тогда компанией, сделали для нее много хорошего, но система управления Техасо безнадежно устарела, выглядела как «наследие неандертальцев». Марвин Бауэр пытался убедить их освоить современные технологии менеджмента: стратегическое планирование, методики развития организации и персонала, а также укрепить уважение сотрудников друг к другу. Он пытался разрушить невероятно громоздкую иерархическую структуру компании, с которой приходилось работать Гасу.

Я слышал, как Марвин беседовал с ним, объясняя на примерах из практики, почему компанией следует управлять по-другому. Он не критиковал то, что сделал Гас, но предлагал ему новые идеи, которые позволяли бы делать это лучше, давали возможность управлять эффективнее. Марвин не просто учил решать проблемы: работая с организациями, он помогал клиентам измениться самим, а это было трудно.

Я наблюдал то же самое, когда Бауэр работал с председателем совета директоров Geigy Chemical Company Чарльзом Сьютером, истинным швейцарцем. Это происходило еще до того, как мы начали работать в их штаб-квартире в Швейцарии и они стали компанией Ciba Geigy. Мистер Сьютер хотел, чтобы часть проекта была посвящена использованию компьютеров, о которых Марвин тогда почти ничего не знал. В McKinsey только начинали использовать компьютеры, и он применил классический прием, заявив мистеру Сьютеру: «Ваша компания, похоже, работает успешно, и вы стали использовать компьютеры и информационные технологии еще в шестидесятых, но нам следует убедиться, что это соответствует вашей стратегии и вашему бизнесу. Поэтому нам нужно не просто подключить компьютеры к сети, а разобраться, где и как они будут приносить компании пользу». Он убедил мистера Сьютера начать проект для всей компании. В итоге Марвин Бауэр и наша команда их многому научили, поскольку Марвин мог общаться с руководителем как с равным и объяснил ему, что, если мистер Сьютер хочет передать своим преемникам более мощную, лучшую, чем она была раньше, компанию, ему необходимо усилить менеджмент, отказаться от принятого в Швейцарии принципа жесткой иерархии и приказов, начать использовать для работы за рубежом граждан той страны, в которой размещается отделение компании, например, американцев — в Соединенных Штатах. Это очень помогло мистеру Сьютеру, который с огромным уважением относился к Марвину Бауэру, и поскольку он был швейцарцем и вежливым человеком, то был очень любезен и с другими членами нашей команды.

Марвин Бауэр никогда ни с кем не говорил свысока — ни с рядовым консультантом, ни с председателем совета директоров Техасо⁸.

Он также понял еще в юности, как важно относиться внимательно к мнениям и идеям других людей, к какому бы социальному слою они ни принадлежали, и поэтому придавал огромное значение умению слушать. Бауэр убедился, что, если не пожалеть времени и выслушать людей, работающих непосредственно «на передовой» — в цехах или с клиентами, — можно получить от них важную информацию:

Когда я учился в школе, отец летом устроил меня работать оператором шлифовального станка в компанию Warner & Swasey. Это был станок фирмы Brown & Sharpe. Рядом со мной работал мужчина, который был замечательным человеком и давал мне полезные советы. Он многое знал о работе компании и о том, что было важно для нее⁹.

Через пятьдесят шесть лет, когда Чак Эймс, председатель совета директоров Acme Machine Tool (купившей фирму Warner & Swasey) выступал на собрании работников компании, один из сотрудников, зная, что Чак работал раньше в McKinsey, подошел к нему и сказал, что это его отец когда-то обучил Марвина Бауэра работать на шлифовальном станке¹⁰.

Когда Марвин был студентом университета Брауна, умение слушать приносило ему пользу:

Одним из профессоров, который на меня особенно повлиял, был преподаватель психологии. Он очень хорошо умел общаться с людьми. Именно он сказал мне однажды: «Почему бы вам не принять участие в конкурсе на *Приз выпуска 1888 года*? Вы можете написать работу и выиграть его». Этот приз разыгрывался уже несколько лет. Награда была всего 50 долл., но в те дни для меня это были большие деньги, даже меньшая сумма мне бы не помешала, поэтому для меня это был хороший стимул. Профессор предложил интереснейшую тему: исследовать то, что думают люди, т. е. что они действительно думают в противоположность тому, что говорят. Я принял участие в конкурсе, много работал, чтобы получить приз, и выиграл его!

Размышляя о том, почему мне удалось выиграть, я в конце концов пришел к выводу, что произошло это потому... что я умел слушать. Благодаря выигрышу, хотя он и был скромным, я всегда помнил о важности воображения и умения слушать¹¹.

Став взрослым, Марвин также использовал свое умение слушать, чтобы собирать информацию и проверять свои (порой радикальные) идеи. Завершив первый год учебы в Гарвардской школе бизнеса, он решил, что знает уже все, чему там можно было научиться, и задумывался о том, чтобы не продолжать учебу на втором курсе в Гарварде. Несмотря на свое юношеское нетерпение, он помнил о важности умения прислушиваться к мнениям других людей, а чье мнение, в конце концов, могло быть более ценным, чем мнение выпускников Гарвардской школы бизнеса? Марвин отправился в библиотеку изучить список выпускников и выбрал для разговора трех из них. Как он вспоминал, совет, полученный от первого из них, был настолько убедительным, что необходимость наносить визит двум другим отпала:

Мы с Хелен отправились в Нью-Йорк, и пока мы были там, я... узнал мнение Артура Марвина Андерсона, партнера компании Morgan*... надо ли на втором курсе продолжать учиться [в Гарвардской школе бизнеса]. Я подошел к охраннику у дома 23 на Уолл-стрит и сказал: «Я бы хотел встретиться с мистером Андерсоном». Он спросил: «А по какому вопро-

* Morgan — House of Morgan [Дом Морганов] — одна из крупнейших финансово-промышленных групп США, основанная Джоном Пирпойнтом Морганом, крупным финансистом, промышленником и меценатом, в 1895 г. — *Прим. пер.*

су вы собираетесь с ним говорить?» Я ответил: «Я учусь в Гарвардской школе бизнеса, и хочу его о ней расспросить». Он вернулся и сказал: «Мистер Андерсон будет рад вас видеть».

Я вошел, он предложил мне сесть, и я начал: «Мистер Андерсон, я с хорошими оценками окончил первый курс в Гарвардской школе бизнеса. Хочу заниматься правом, но не знаю, стоит ли мне тратить еще один год и свои деньги, чтобы учиться на втором курсе». «Что ж, молодой человек, — сказал он, — если вы сейчас уйдете из школы, вам придется весь остаток жизни объяснять, что вас не вышибли оттуда, а вы ушли сами». И я ответил: «Мистер Андерсон, я получил от вас такой здравый совет, что прекращаю расспросы и возвращаюсь в Гарвард»¹².

В дополнение к дельному совету Марвин получил и предложение о работе:

Я встал, собираясь уйти, но он [мистер Андерсон] спросил: «Что вы планируете делать летом?» Я ответил: «Видимо, буду искать работу». Он предложил: «Как вы отнесетесь к предложению поработать у нас?» Теперь эта юридическая фирма называется Davis, Polk & Wardwell. Я ответил, что с радостью. Он сразу позвонил по телефону и договорился о том, чтобы я поднялся этажом выше для интервью. Я отправился туда, прошел четыре интервью и получил работу. Летом 1929 г. я работал в фирме Davis Polk, а осенью вернулся в Гарвард, чтобы продолжить учебу¹³.

Ранние впечатления Марвина Бауэра и его более поздний опыт работы юристом в фирме Jones, Day, когда он имел дело с компаниями-банкротами, вылились в его страстную, продолжавшуюся всю жизнь борьбу против жесткой иерархии в организациях. Сама структура иерархии мешает в организации утвердиться уважению и препятствует развитию способностей и расширению возможностей ее сотрудников; изолирует высших руководителей от ценной информации и идей, появляющихся на среднем и низшем уровне; возносит топ-менеджеров на «неприкосновенный пьедестал», в результате они часто действуют бесконтрольно, при том что их моральные качества могут не соответствовать определенному уровню. По мнению Марвина, все это не совпадало с главной ролью менеджмента: принимать продуманные последовательные решения, руководить сотрудниками всех подразделений организации, а когда необходимо — помогать в выполнении этих решений. Каждый сотрудник — от работника конвейера и клерка до генерального директора — участвует в такой системе менеджмента. Таким образом, эффективность бизнеса только повысится, если каждому сотруднику будут помогать расширять его возможности и зону ответственности, чтобы он принимал правильные решения и лучше работал.

Хотя молодой Марвин страстно желал поделиться этой философией с лидерами корпоративной Америки, ему еще предстояло научиться контролировать свои эмоции, когда он общался с клиентами, многие из которых

годились по возрасту ему в отцы. Он вспоминал, как это было нелегко, но абсолютно необходимо, если он действительно хотел поделиться своими идеями с клиентами:

Это история о том, как я допустил ужасную ошибку и провел две недели своей жизни, запершись в своем номере в отеле и размышляя о том, чем буду заниматься после консалтинга.

Компания называлась Commercial Solvents. [Тут Марвин Бауэр поднял бровь и добавил: «Они уже больше не solvent»*.] В те дни Commercial Solvents была довольно крупной химической компанией, которой управлял склонный к автократизму генеральный директор Бенджамин Тичнор. Проблема заключалась в том, что их маркетинговые усилия не приносили успеха.

Мак [Джеймс О. Маккинзи] приехал и начал [проект], представил меня мистеру Тичнору, рассказал, что я должен сделать до нашей следующей встречи, и [попросил] звонить ему при необходимости. Со мной в проекте работали еще два консультанта. Скоро стало ясно, что в компании неправильно устанавливали цены. Это снижало эффективность продаж. За прибыли отвечал директор по маркетингу, но цены устанавливал президент. Таким образом, директор по маркетингу становился жертвой неверных ценовых решений, принимаемых президентом.

Мы подошли к очень важному моменту... Истинная проблема маркетинга, как мне представлялось, была связана с президентом, потому что именно он устанавливал цены, определявшие объем продаж и прибыли. Я отправился на встречу с мистером Тичнором и сказал ему об этом. В ответ я услышал: «Молодой человек, я приглашал вашу фирму не для того, чтобы вы изучали мою работу, а для того, чтобы вы разобрались, как работает наш маркетинг. Вы не имеете права со мной так разговаривать. Я собираюсь позвонить мистеру Маккинзи и попросить отстранить вас от проекта». Я сказал: «Мистер Тичнор, я говорю то, что считаю верным. Конечно, вы можете позвонить мистеру Маккинзи, и я уверен — он меня отстранит, но это не изменит общего мнения нашей фирмы, поскольку я сумею убедить мистера Маккинзи, что ваша главная проблема — неверная ценовая политика». Он ответил: «Что ж, посмотрим», — и позвонил Джеймсу Маккинзи.

Я вернулся в отель и стал ждать. Вскоре позвонил Джеймс, сказал, что приедет в Нью-Йорк поездом, и велел его ждать. Как я говорил, перед этим я две недели провел в беседах с Хелен о том, какой профессией мне стоит заняться в будущем.

Маккинзи приехал и сказал мистеру Тичнору: «Что ж, по сути, этот молодой человек прав, но ему не следовало говорить с вами подобным

* Непереводимая игра слов: название компании «Commercial Solvents» означает «Коммерческие растворители». Однако слово «solvent» означает не только «растворитель», но и «платежеспособный», т. е. Бауэр намекает, что компания разорилась. — *Прим. пер.*

образом. Он обязан был прежде всего обсудить это со мной. Я согласен с его выводами, но мы отстраним его от проекта».

Это было поучительно. Мак не стал меня бранить и только сказал: «Твои выводы были верны, но ты не учел проблемы возраста и не проявил должной рассудительности. Со временем возраст перестанет быть проблемой, и я надеюсь, что и с рассудительностью будет все в порядке. Ты принял неверное решение, отправившись к человеку, который по возрасту годится тебе в отцы, и разговаривая с ним подобным образом, не обсудив предварительно ничего со мной. Ты должен был позвонить мне. И я бы ему сказал то же, что и ты, но он бы принял это спокойно». Мак не уволил меня. И через некоторое время по его настоянию генеральный директор, который не захотел меня слушать, все же дал возможность директору по маркетингу выполнить нормально работу.

С этого момента я всегда себя спрашивал, что может подуматься о моих действиях другой человек, как они будут выглядеть с его точки зрения, как повлияют на его положение. Тогда я усвоил, и позже это только подтвердилось, что для принятия продуманного решения очень важно заранее оценить возможную реакцию на него другого человека¹⁴.

Почти 70 лет спустя, когда Бауэра спросили, над каким из качеств лидера он работал больше всего, он ответил: «Рассудительностью. Я понял, что никакое решение нельзя откладывать, но если его хорошенько продумать, будет намного лучше»¹⁵.

Хотя это может показаться чересчур назидательным, стоит привести содержание служебной записки, написанной Бауэром 15 мая 1950 г. и озаглавленной «Этапы принятия и выполнения решений»¹⁶. Как он сам признает, это не означает, что нет иных, быть может, лучших алгоритмов, но именно этот не раз обеспечивал успех:

Управленческие решения отличаются от личных решений. Они включают или должны включать логически обоснованный процесс выбора средств для достижения целей. Уметь принимать решения и добиваться, чтобы они выполнялись, — важный элемент «ноу-хау» руководителя.

В служебной записке описан алгоритм принятия решения и его выполнения. Представленные здесь этапы разработаны на основе опыта успешных руководителей и демонстрируют один из возможных подходов.

Этап 1. Решите, так ли необходимо это решение

1. Уместно ли оно в настоящий момент: соответствует ли целям управления, планам и происходящим событиям?
2. Можно ли принять решение сейчас? Не помешает ли оно реализации текущих планов? Способны ли подчиненные его выполнить? Достаточно ли информации, чтобы его принять?
3. Обладаете ли вы достаточными полномочиями и авторитетом, чтобы принять решение?

4. Возможно, решение должен принять руководитель более высокого уровня? Может быть, решение должен принять подчиненный? Может быть, его должен принять какой-то другой руководитель?
5. Если ваше решение — не принимать его сейчас, сообщите об этом тем, кого это касается, и объясните, почему вы так решили.

Этап 2. Оцените ситуацию

1. Соберите все факты, относящиеся к данному вопросу или проблеме, — что, почему, когда, где, как и кто.
2. Узнайте мнения и суждения людей, которых интересуют данные вопросы или проблемы — если это возможно.
3. Определите суть дела. Разберитесь в том, какой фактор или факторы затрудняют или мешают достижению цели, с которой связано решение. Подчините части целому.
4. Исключите из рассмотрения все события, объекты, детали и обстоятельства, не относящиеся к действиям, которые *совершаются сейчас имеющимися на данный момент средствами*.

Этап 3. Продумайте проблему

1. Разработайте альтернативные решения.
2. Проверьте альтернативные решения и определите их преимущества и недостатки с точки зрения:
 - а) основной цели — например, получить в перспективе более высокую прибыль за счет лучшего обслуживания потребителей,
 - б) текущих целей и политики,
 - в) затрат,
 - г) последствий для персонала,
 - д) моральных принципов — правильности и обоснованности с точки зрения ваших личных убеждений и моральных норм, принятых в организации.

Этап 4. Определите процедуру выполнения решения

1. Разбейте необходимые действия на простые элементы, начиная с того, что необходимо сделать в первую очередь.
2. Получите предложения и идеи от всех заинтересованных лиц, особенно подчиненных. «Миллионы теряются из-за того, что подчиненным не предлагают высказать свои идеи». Используйте «консультационный менеджмент». Умейте признать, что вы чего-то не знаете и можете совершить ошибку.
3. Установите время или дату завершения работы, а потом, двигаясь в обратном направлении, определите дату начала работы и график ее выполнения.

Этап 5. Определите зону ответственности

1. Проследите за тем, чтобы каждый понимал, что он делает и *почему*, и убедитесь, что он может это сделать.
2. Установите обоснованные критерии положительного результата.

Этап 6. Доведите дело до конца

1. Следите за тем, как продвигается работа, устраняйте проблемы и контролируйте выполнение решения.
2. Анализируйте результаты работы вместе с участвующими в ней подчиненными, чтобы они знали, насколько хорошо работали. Постарайтесь подчеркнуть те моменты, которые помогут им в *будущем*. (Такое обучение на рабочем месте — одна из важнейших задач руководителя.)

На протяжении всей жизни Марвин Бауэр оставался верен убеждению, что, поскольку бизнес-организациями руководят люди, бизнес в демократической капиталистической системе в условиях глобальной конкуренции имеет больше шансов на успех и процветание, если для достижения целей этого бизнеса все его участники будут работать вместе действенно, эффективно, согласованно и даже с энтузиазмом.

Такая рабочая обстановка несовместима с жесткой командной системой, и Марвин последовательно боролся против подобной иерархии. Хотя он добился многих успехов, убеждая других людей принять принцип отказа от жесткой иерархии, как он сам заметил в 1992 г., обсуждая свою книгу «Воля к лидерству» (*The Will To Lead*), борьба продолжается во многом потому, что стремление к власти, к тому, чтобы вознестись над другими людьми, тщеславие остаются соблазнами, которым трудно противостоять:

Несмотря на многочисленные перемены, суть управления бизнесом в Америке за последние 60 лет мало изменилась. Всемогущий генеральный директор находится на вершине иерархии и отдает приказы о выполнении плана, который он разработал. Если вы все еще думаете, что я преувеличиваю, позвольте сказать, почему так происходит: потому что люди хотят «продвигаться» (т. е. подниматься выше в иерархии), чтобы стать боссами и командовать другими. Потом они могут отправиться домой, рассказывать о своих достижениях друзьям и даже прочитать о себе в газетах.

...Конечно, произошли тысячи частных перемен в административных методах управления. И распространение «команд и командного духа»... это уже что-то среднее между «частными» и «важными» изменениями. Сейчас преобразования любого типа стали модной темой, но, несмотря на перемены, способы управления бизнесом, по сути, мало изменились за прошедшие 60 лет: всемогущие генеральные директора, формально подотчетные советам директоров, обладают неограниченной властью. Они находятся на вершине иерархической структуры, и это дает им возможность командовать и контролировать людей, выполняющих их распоряжения.

Власть любого руководителя над подчиненными приводит к тому, что подчиненные: (1) избегают ситуаций, когда приходится не соглашаться с боссом; (2) отказываются предоставлять информацию или высказывать

свое мнение, если только босс этого не потребует; (3) не хотят проявлять инициативу.

Однако хорошие боссы умеют устанавливать с подчиненными такие отношения, которые позволяют устранить подобные проблемы¹⁷.

Можно только надеяться, что сегодняшнее и будущее поколения руководителей продолжат борьбу Марвина Бауэра против жесткой иерархии и научатся руководить, расширяя ответственность и возможности подчиненных, что позволит работникам организации развивать свой потенциал и гордиться коллективными достижениями.

ГЛАВА 6

Вдохновляя на смелость

Успех основан на нескольких простых вещах. Задача в том, чтобы их сделать.

Марвин Бауэр, 1979

Любой успешный бизнес означает, что кто-то когда-то принял смелое решение.

Питер Друкер, 1999

Работая с клиентами, Марвин Бауэр призывал лидеров этих организаций давать возможность сотрудникам проявлять смелость. Он учил сотрудников проявлять инициативу, не бояться возражать боссу, уметь слушать других и не использовать жесткий иерархический контроль.

Марвин демонстрировал это своим личным примером. Он не был безрассудным, но был бесстрашным. Его сотрудники и клиенты за долгие годы видели много примеров его смелости:

- Он брался за сложные проекты и честно говорил обо всех трудностях
- Четко представлял, что может произойти, даже если это существенно отличалось от обычной ситуации в отрасли и преобладающих в ней тенденций
- Делился с другими своим видением и отдавал им должное, если они успешно его воплощали

Не все клиенты хотели или могли проявлять мужество и делать смелые шаги; были и такие, кому не нравились резкость и прямота Марвина. Рон Дэниел и Эверетт Смит, который до своей отставки в 1972 г. был директором в McKinsey, вспоминают один из таких примеров, связанный с Continental Can, компанией — производителем упаковки. Рон вспоминал:

Тогда я только что стал партнером и работал с Марвином над проектом для Continental Can, целью которого было изучение стратегии для картонажной фабрики — небольшого подразделения этой круп-

ной компании. Председатель совета директоров Continental Can попросил нас, чтобы во время работы над проектом мы сообщали ему обо всех наших наблюдениях, которые можно использовать для развития всей организации. Он сказал, чтобы мы говорили обо всем прямо, и — если заметим что-то за пределами того подразделения, с которым работали, — не боялись об этом сообщать [председателю совета директоров].

Чем больше мы с ним [председателем совета директоров] общались, тем яснее становилось, что он не был хорошим руководителем. Он был эгоцентричен и высокомерен. Я написал деловую записку, в которой это отметил и предложил ряд изменений, направленных на повышение эффективности. Марвин просмотрел ее и сказал: «Отличная работа, нужно ее послать». Я так и сделал, и председатель совета директоров вышиб нас из Continental Can¹.

Эверетт Смит сохранил яркие воспоминания о том, в какой ужас поверг Марвина такой исход дела:

Он зашел [в мой кабинет] и сказал: «У вас найдется минутка?» Я сказал: «Конечно». Мы прошли в его кабинет. Я видел, что он был расстроен. Это было так на него непохоже. Он сказал: «Мне нужно с кем-то поговорить. С кем-то из партнеров. Я хочу поговорить с вами». Я спросил: «В чем дело, Марвин?» Он сказал: «Я нанес ущерб фирме». Ничто не причиняло ему такую боль, как мысль о том, что он мог навредить фирме. Я спросил: «Что случилось?»

Они с Роном Дэниелом отправились в компанию Continental Can и написали деловую записку председателю совета директоров, и я подозреваю, там было сказано достаточно много неприятного для него, так что он устроил им хорошую взбучку. «Вы действительно считаете, что можете нам писать такое? Что вы хотите этим сказать? — заявил он. — Убирайтесь, чтобы и духу вашего здесь больше не было».

Я сказал: «Черт возьми, Марвин, мы все ошибаемся. Предположим, вы сделали ошибку: вам не следовало писать это письмо. Ну и что? В любом случае это был не такой уж хороший клиент». Ему такой довод не особенно понравился. Он никак не мог смириться с тем, что нанес ущерб своей фирме².

Однако, как указывает Эверетт, ущерб не был непоправимым, поскольку «[компания Continental Can] снова стала нашим клиентом. Те люди из нее ушли, и [Марвин] в итоге не навредил фирме»³.

Эпизоды, подобные тому, что произошел с Continental Can, стали уроками, сыгравшими существенную роль в развитии коммуникативных навыков и подходов в McKinsey. Рон Дэниел вспоминает, как они с Марвином часами обсуждали, что можно было сделать по-другому. Они пришли к выводу, что следовало обсудить ситуацию с командой топ-менеджеров

Continental Can и попросить их совета, как лучше сформулировать предложения, и заручиться их поддержкой еще до того, как мы сообщим о наших наблюдениях председателю совета директоров⁴.

Такие «неудачи» не ослабили решимость и мужество Марвина. Он продолжал говорить то, что считал нужным, предлагая решения, которые шли на пользу его клиентам, одновременно развивая и укрепляя свои коммуникативные навыки и стратегии.

Многие из тех, кто ответил на призыв Марвина, убедились на собственном опыте, что смелость помогает им самим и их организациям найти успешные решения важных управленческих проблем, а также сохранить этот успех надолго. Компания General Electric была одним из таких клиентов. У Фреда Сирби, который работал в McKinsey с 1962 по 1982 г., остались яркие воспоминания о проекте для General Electric — первом, на котором он работал непосредственно с Марвином⁵. Это был 1962 г., и необходимо было определить приоритеты компании в рамках инвестирования НИОКР. Фред вспоминал:

В то время жизненный цикл продукта был новой концепцией, которой посвящались публикации в журнале *The Harvard Business Review*⁶. Марвин присутствовал на совещании проектной команды, где уже несколько часов обсуждались вопросы, связанные с холодильниками. Команда пришла к заключению, что, учитывая возраст и время нахождения этого вида продукции на рынке, он находился на стадии «зрелости»; следовательно, GE не стоило производить существенные инвестиции в исследования для этого вида продукции. Марвин молчал почти до самого конца совещания. Потом сказал: «Я не согласен, что холодильники — это зрелый продукт. Наверное, их можно было бы назвать старым видом продукции, но они настолько сложны и играют такую важную роль в удовлетворении потребностей людей, что, по моему мнению, вообще никогда не станут зрелым продуктом»⁷.

Сегодня, четыре десятилетия спустя, продукция этой отрасли продолжает развиваться и видоизменяться (например, появились холодильники с двустворчатыми дверями, бытовые морозильники, устройства для охлаждения воды и получения льда, встроенные в дверцу холодильников, и пр.), а GE по-прежнему остается единственным брендом, сохранившим позиции на этом рынке. И эта история берет начало именно в том далеком 1962 г., когда Марвин Бауэр обратился на совещании к своим коллегам и клиентам.

Умение найти удачное решение и успешно его применить — признак хорошего лидера и руководителя. Однако это часто требует смелости. Чтобы использовать мудрость коллективных решений (а не принимать решения единолично или изолированно), чтобы находить оригинальные решения (а не следовать шаблонам), чтобы создавать возможности для других, позволять им принимать собственные решения и верить им (а не требовать

слепого и жесткого подчинения), чтобы отдавать должное другим людям, добившимся успехов (а не только удовлетворять свое безграничное честолюбие) — нужны решительность и смелость. Именно такой подход характерен для наиболее влиятельных лидеров и руководителей.

Всякий раз Марвин демонстрировал собственную смелость и вдохновлял быть смелыми других. В этой главе подробно рассматриваются три примера: проекты для компании Royal Dutch Shell Group, компании Price Waterhouse и Гарвардской школы бизнеса. В двух случаях смелость понадобилась для того, чтобы радикально изменить стратегию организации (Shell и Price Waterhouse); в третьей истории она была необходима, чтобы в особенно трудные времена вновь упрочить роль Гарвардской школы бизнеса для корпоративной Америки.

Royal Dutch Shell, 1956 г.: бросая вызов организационным традициям признанного мирового лидера

В 1956 г. Джон Лаудон — один из управляющих директоров Royal Dutch Shell Group — понял, что эта организация перестала действовать эффективно. Корпорация Royal Dutch Shell действительно представляла собой очень сложный международный бизнес с серьезными организационными проблемами. Основанная в 1907 г. в результате слияния нефтяной компании Royal Dutch Petroleum Company и торгово-транспортной компании Transport and Trading Company, Limited, корпорация даже спустя полвека сохраняла свою первоначальную организационную структуру. Организация полагалась на централизованный контроль над принятием решений и имела прочно укоренившуюся организационную культуру, которой был присущ единый стиль реализации этих решений. Хотя такая структура в свое время помогла корпорации выйти на международные рынки намного раньше других компаний, к 1956 г. ей требовалось слишком много затрат, и, что еще важнее, решения в Royal Dutch Shell принимались медленнее, чем у конкурентов.

Лаудон понимал необходимость изменений, но он также признавал, что у организации прочные традиции, и перед тем как проводить реструктуризацию, необходимо представить сильные и убедительные аргументы в ее пользу. В такой ситуации, он полагал, важно привлечь внешних консультантов по проблемам менеджмента, которые помогут ему и его команде продумать программу реструктуризации. Привлекая внешних консультантов, Лаудон рассчитывал подтвердить свое мнение о том, что его организация, которая длительное время развивалась успешно, уже не может работать эффективно, сохраняя прежнюю организационную структуру. Он считал, что способ сделать компанию более конкурентоспособной на рынке существует и его можно найти. Одной из причин его решения обратить-

ся в McKinsey была необходимость действовать осторожно в рамках собственной компании:

Я не мог обратиться к голландцам [консультантам], поскольку это не понравилось бы британцам, но и с британцами я не мог работать, потому что голландцы были бы против. Я всегда был настроен проамерикански, поскольку много работал в США. Гас Лонг — председатель совета директоров Техасо — рекомендовал мне фирму McKinsey и особенно Марвина Бауэра⁸.

Организация и организационная культура в 1956 г.

Группа Royal Dutch Shell состояла более чем из 400 национальных производственных компаний. Самая маленькая из них находилась в Коста-Рике, где у Shell была всего одна бензозаправочная станция, а самые большие — были подлинными «общенациональными» компаниями (например, во Франции, Германии, Голландии). Все компании формально подчинялись или Гааге, или Лондону, хотя по ряду показателей должны были отчитываться перед обеими штаб-квартирами. У Shell не было такого жесткого контроля над производственными компаниями, как у ее американских конкурентов, отчасти потому, что компания Shell была международной корпорацией в значительно большей степени, чем любая другая нефтяная компания в мире в то время. Когда они открывали бизнес в новой стране или регионе, у них была возможность поручить это людям, которые были настолько глубоко проникнуты «бизнес-философией» Shell, что на них можно было положиться, и не было необходимости их постоянно инструктировать или требовать отчета перед головным офисом.

Работники Shell были очень гибкими: они привыкли выполнять разнообразные задания в разных странах и регионах. Если сотрудник (в 1956 г. это были исключительно мужчины) работал в Джакарте и ему предписывали переехать с семьей в Берлин — он воспринимал это как необходимое условие, связанное с работой в компании. Некоторые люди за время своей работы в Shell переезжали из одной страны в другую три, четыре раза, а некоторые и десять раз. Когда для работника наступало время выхода на пенсию, наградой за долгую и трудную службу был перевод в Лондон или Гаагу (там располагались два головных офиса компании). К 1956 г. подобная политика привела к тому, что в каждом из двух головных офисов работало около 10 тыс. сотрудников. Поскольку организационная культура корпорации предписывала согласовывать решения с менеджерами в головных офисах, решения принимались медленно и далеко не всегда были эффективными.

Организационная культура Royal Dutch Shell Group была многонациональной и многоязычной, что было редкостью для того времени. Поскольку это была англо-голландская организация, весь ключевой персонал в Лон-

доне и Гааге был высокообразован, это были в основном голландцы и англичане. Американцев было мало, как среди менеджеров, так и среди рядовых сотрудников. Учитывая специфику профессионального образования голландского и британского персонала, офис в Гааге руководил технологическими группами (нефтеразведка, добыча и переработка нефти), а офис в Лондоне контролировал нетехнологические функции: маркетинг, персонал, финансы и транспортировку.

В Royal Dutch Shell было семь управляющих директоров: четыре голландца и три англичанина, что отражало распределение акций между голландскими и английскими владельцами (60/40). Джон Лаудон был одним из семи директоров и должен был в течение очередного года или полутора лет занять пост председателя совета директоров. Управляющие директора занимали положение на самой вершине сложной организационной структуры компании.

В 1956 г. имеющаяся система коммуникаций и инфраструктура уже не соответствовали потребностям и некоторым особенностям деятельности Royal Dutch Shell. Это вызывало особенно серьезные проблемы, поскольку международный нефтяной бизнес представлял собой очень сложную логистическую сеть, включавшую разведку, бурение и добычу нефти, танкеры, трубопроводы и нефтеперерабатывающие заводы, причем все это требовало тщательной координации. В реальности ни одна из компаний, входивших в группу Royal Dutch Shell, не была независимой, поскольку всегда возникал дисбаланс между разведанной и добытой нефтью, с одной стороны, и переработанной и проданной — с другой. Группа, скорее, представляла собой международную сеть, нуждающуюся в постоянной координации, причем поставки и дистрибуция в ней были наиболее важными функциями. Например, если говорить о нефти, добытой в Венесуэле, то полученное при ее переработке тяжелое дизельное топливо могло поставляться зимой в США, в Новую Англию, а продукты переработки легких фракций — продаваться в Европе после переработки на острове Аруба. Учитывая, что такого рода логистические проблемы приходилось решать по всему миру, международный нефтяной бизнес был очень сложной системой.

Венесуэла — испытательный полигон

Джон Лаудон знал, что необходимы организационные преобразования, чтобы решить сложные проблемы глобального бизнеса группы Shell, но с чего и как начинать в такой большой глобальной компании? Он не хотел предпринимать никаких поспешных действий и подвергать риску успешно работающую компанию. Он решил начать в Венесуэле с *Compañía Shell de Venezuela* (CSV). Ее организационная перестройка должна была послужить хорошим пробным проектом для последующих реформ всей организации. Он выбрал Венесуэлу, поскольку раньше сам работал в этой компании и

знал, что в CSV есть все пять основных составляющих нефтяного бизнеса (разведка, добыча, переработка, транспортировка и маркетинг). В ней, как в капле воды, отражались все культурные и организационные особенности Royal Dutch Shell Group. Лаудон намеревался дать возможность McKinsey и Royal Dutch Shell познакомиться друг с другом во время проекта в Венесуэле, чтобы перейти к реформированию всей организационной структуры группы, когда он станет председателем совета директоров.

Работа в Венесуэле стала первым крупным проектом, который McKinsey выполняла за пределами Соединенных Штатов, и это было новым опытом для всех сотрудников фирмы, включая и Марвина.

Незадолго до начала работы над проектом Shell объединила 13 различных компаний, включив их в CSV. Должности менеджеров в Венесуэле были распределены между голландцами и англичанами с учетом специфики их профессиональной подготовки. Например, из пяти функциональных направлений работы CSV нефтепереработкой обычно руководили голландцы, а маркетингом — англичане. Учитывая подобное распределение сфер деятельности и должностей, менеджеры часто оказывались перегруженными, потому что им приходилось одновременно реагировать на требования и гаагского, и лондонского офиса. Команда McKinsey (четыре консультанта под руководством Марвина) стала свидетелем этих «административных игр», а также огромного политического и экономического влияния на Royal Dutch Shell Group в тех странах, где она работала. Как и ожидал Лаудон, CSV оказалась вполне реалистичной моделью всей Royal Dutch Shell Group в целом.

Этот проект, как и все проекты Марвина, начался с изучения фактов. Собственно первоначальная задача команды McKinsey заключалась в том, чтобы «жить внутри организации» и отслеживать процессы принятия решений, которые в первую очередь заботили Джона Лаудона и, по мнению Марвина, были сутью управления. В анализе процесса принятия решений команда должна была сосредоточить внимание на том, кто их принимает, каковы ключевые этапы их принятия, как они принимаются, сколько времени на это уходит, какие есть проблемы и трудности, мешающие принятию эффективных и оптимальных решений. Эта работа, а также интервьюирование менеджеров позволили собрать первый массив фактов.

В течение первых трех недель проекта Марвин работал с четырьмя консультантами. Он беседовал в течение дня с топ-менеджерами, а вечером сравнивал свои заметки с наблюдениями других участников проектной группы, постоянно уточняя гипотезы и советуя своим сотрудникам, как лучше продолжать проект. В эти три первые недели Марвин часто приглашал менеджеров Shell ужинать вместе с участниками проектной команды, чтобы в неформальной обстановке выяснить их точку зрения.

Хью Паркер — менеджер проекта со стороны McKinsey — вспоминает, как отзывался о Марвине Бауэре один из менеджеров Royal Dutch Shell:

Один из участников проекта от Shell сказал: «Марвин Бауэр — это действительно очень простой человек, у которого есть идеи, и абсолютно честный». Я ответил: «Не думаю, что он прост... но с ним просто». Мой собеседник ответил: «С ним просто, и он очень честен — он действительно хочет нам помочь»⁹.

«Жить в организации» означало постоянно бывать в западном отделении CSV, находившемся на берегу озера Маракайбо, и в окружающих его лагерях нефтяников, а также на нефтеперерабатывающем заводе в Кардоне. Расположение производственных мощностей CSV в 1956 г. вызывало много проблем. Ли Уолтон — в то время один из консультантов, а позднее — управляющий директор McKinsey — всегда помнил о том необычном опыте, который получили члены его команды:

Проект начался с первичных операций — там, где производилось бурение скважин. Я посетил все места нефтяных промыслов, расположенных вокруг озера: Бачакьеро и Лагунилас Мене Гранде. Там находился один из лагерей промысловиков, который особенно привлекал внимание, — под названием Касигуа... Вся его территория была окружена индейцами племени Монтелоне. Цивилизация не затронула их абсолютно. У них были интересные луки, тетиву которых они натягивали пальцами ног.

...Чтобы подняться вверх по реке, нужно было плыть в лодке, закрытой брезентовым тентом. Часто вы не видели индейцев, но слышали, как свистели стрелы, которые ударялись в брезентовый тент и падали в реку. Это был необычный спорт. Shell строила вокруг каждой нефтяной скважины забор из металлической сетки радиусом в 200 м, поскольку индейские луки били примерно на 100 м. Индейцы ночью подходили к забору и садились рядом с ним. Ночью буровые установки были освещены, и индейцы пытались стрелять по ним из луков, но стрелы пролетали только половину расстояния. На следующее утро буровики собирали стрелы, отвозили их в Маракайбо и продавали туристам. Некоторые из стрел были необычайно длинными: до полутора метров. Я как сейчас вижу одного из фермеров, в которого попали стрелой около лагеря нефтяников в Касигуа. Этот парень сидел на своем тракторе, а из его груди и спины торчала стрела сантиметров на тридцать. Конечно, он был мертв. Это заставляло вас остановиться и задуматься о многом¹⁰.

После того как сбор информации был налажен, Марвин приезжал примерно на неделю каждый месяц. Лаудон, очевидно, постоянно следил за ходом проекта в CSV. Он несколько раз приезжал в Венесуэлу и часто говорил с Марвином по телефону.

Первое важное совещание для обсуждения предварительных рекомендаций по изменению организационной структуры CSV состоялось, когда факты были собраны, систематизированы и проанализированы. Рекомендации нужно было представить Джону Лаудону и группе менеджеров CSV.

Марвин приехал задолго до совещания, когда его группа занималась подготовкой отчета. Он, как всегда, требовал, чтобы отчет был тщательно отредактирован, а презентация должным образом подготовлена. Это было вполне понятно, так как речь шла о первом крупном проекте McKinsey за пределами Соединенных Штатов, посвященном сложной перестройке организации.

Вклад Марвина в работу был всегда очень ценным, но он также требовал дополнительных усилий и от других членов команды. По воспоминаниям Ли Уолтона, так произошло и с исследованием для CSV:

Когда приезжал Марвин, всегда начиналась суматоха. Я его очень уважал и внимательно к нему прислушивался. Если он мог что-то предложить, это обычно не было чем-то тривиальным, поэтому следовало выслушать его предложения и по крайней мере задуматься. Мне всегда нравилось, когда приезжал Марвин, но иногда с его приездом было связано и много нервовотрепки.

Мы написали отчеты для каждого из подразделений организации — всего около дюжины. Мы поделили работу над ними с Хью [Паркером, менеджером проекта]. Например, я написал отчет о нефтеперегонных заводах, а Хью — о взаимоотношениях с правительством, но был один отчет о западном подразделении, который мы писали вместе, поскольку оба провели там много времени. Хью писал свою часть в Каракасе, а я свою — в Маракаибо. Мы собирались встретиться в Каракасе и соединить наши части в общий отчет... У нас не оказалось для этого времени. Приехал Марвин и захотел прочитать отчеты. Мы хотели придержать отчет о западном подразделении и еще поработать над ним, но каким-то образом он оказался в пачке готовых отчетов. Хуже того, он лежал на самом верху.

Марвин вихрем ворвался в наш офис и сказал: «Я хочу взять некоторые из этих отчетов и прочитать». Мы все еще редактировали последние из них, поэтому кивнули, и он ушел. Случилось так, что он унес с собой именно отчет о западном подразделении.

Он отсутствовал примерно час, как вдруг хлопнула дверь и появился Марвин, брезгливо державший кончиками пальцев отчет. Он сказал: «Это худший отчет из всех, которые я когда-либо читал». И добавил: «Если они все такие же, как этот, — это катастрофа». Он показал на меня и сказал: «Вы пойдете со мной. Вы пойдете в мой кабинет, и я буду диктовать. Вы будете слушать, и научитесь писать». Я не знал, что мне делать. Хью тоже не знал. Поэтому я встал и послушно пошел с Марвином наверх в его кабинет. Он пригласил секретаря, сел в кресло, сердито поглядывая на меня глазами, и начал диктовать.

Скоро до меня дошло, что он взял тот самый отчет, над которым мы не успели поработать и согласовать его, причем он был посвящен проблемам, о которых Марвин меньше всего знал. Хотя Марвин играл важную роль при решении многих проблем в разных подразделениях CSV, он почти не бывал в западном подразделении.

Минут через пятнадцать я, наконец, набрался храбрости и сказал: «Марвин, можно мне сказать вам несколько слов наедине?» Он рассерженно посмотрел на меня, поскольку я его прервал, да и вообще он был мною недоволен. Он отослал секретаря, и я сказал: «Послушайте, вы вряд ли сможете написать этот отчет. Я думаю, вы недостаточно знаете об этом конкретном подразделении, чтобы написать о нем. Этот отчет... у нас не было возможности его отредактировать, поэтому я хочу предложить, чтобы вы мне его отдали, мы его отредактируем и вернем вам... Честно говоря, я очень волнуюсь. Я не знаю, продолжится ли моя карьера в фирме или нет, потому что вижу, что вы очень на нас сердитесь, но я не могу просто сидеть и ничего не сказать. А теперь я ухожу». После этого, как говорят, «повисла гробовая тишина», пока Марвин, кипя от возмущения, все это обдумывал. Наконец, он сказал: «Хорошо, запишите отчет». И он его отдал.

Итак, я взял отчет и спустился вниз, чтобы поработать над ним вместе с Хью. Марвин через несколько минут спустился вслед за мной, пулей влетел в кабинет, схватил с полки два других отчета и унес их в свой кабинет, не сказав ни слова. Я объяснил Хью, что происходит и что я сделал... Мы оба стали готовиться к моим «похоронам», одновременно работая над отчетом и пытаясь объединить две его части, что мы и сделали к вечеру.

Но внемлите и слушайте: надо отдать Марвину должное — через два или три часа он снова влетел в наш офис. Конечно, мое сердце «остановилось», как, думаю, и у Хью. Помахав отчетом, Марвин сказал: «Это лучший отчет из всех, что я видел». Оказалось, что это мой отчет о нефтеперегонном заводе в Кардоне. Сначала я подумал, что он просто решил смягчить ситуацию, но атмосфера совершенно изменилась. Он вел себя очень конструктивно. Он сказал: «Возможно, я допустил ошибку с тем первым отчетом, и меня все еще беспокоит, что вы с ним собираетесь делать, но эти отчеты, и один, и другой — просто превосходны. Если и все остальные не хуже — то у нас нет проблем».

Позже я узнал, что Марвин действительно посчитал этот отчет отличным. Он был включен в «Руководство по написанию отчетов» фирмы как пример отличной работы¹¹.

Основным направлением работы нашей команды и основной темой отчетов была реорганизация внутренней структуры CSV, а также разработка оптимального способа взаимодействия с Гаагой и Лондоном с точки зрения отделения компании в Венесуэле. Предполагаемая структура предусматривала создание производственной компании, в которой 13 существовавших направлений бизнеса объединялись в шесть направлений с четкой структурой подчинения и ответственности, а также создание команды менеджеров CSV и повышение эффективности потоков статистической и финансовой информации (а следовательно, коммуникаций) для обеспечения надлежащей взаимосвязи этих направлений.

Рекомендации были приняты, и наша концепция фирмы-производителя хорошо работала в Венесуэле, сделав возможным проведение аналогичных проектов в других подразделениях Shell. Лаудон знал, что такие проекты необходимы. Проект для CSV это только подтвердил: рекомендации относительно того, как CSV должна взаимодействовать с Гаагой и Лондоном, не могли быть выполнены до конца, пока ситуация в Shell оставалась без изменений.

Из Венесуэлы в штаб-квартиры Royal Dutch Shell

Сразу после избрания в 1957 г. председателем совета директоров Джон Лаудон позвонил Марвину и сказал: «Теперь я хочу провести проект для штаб-квартир Royal Dutch Shell Group»¹². Лаудон уже говорил Марвину, что как только он станет председателем, он планирует попросить McKinsey реализовать полномасштабный проект для центральной организации Royal Dutch Shell Group.

Лаудон сразу и прямо сказал, чего он ждет от команды McKinsey в этой работе:

Это должно быть по-настоящему фундаментальное исследование, а не проект, направленный на снижение затрат, или что-либо поверхностное. Мы хотим получить всесторонний анализ того, как организована наша компания, и будем приветствовать рекомендации относительно того, какие преобразования необходимо провести в будущем. Однако могут быть обнаружены вещи, которые невозможно изменить.

Например, вы можете подумать, что стоило бы объединить эти две штаб-квартиры — лондонскую и гаагскую — и вместо них создать новую, в Ницце. Забудьте об этом. Этого не может быть. Но другие ваши рекомендации мы внимательно слушаем и обязательно обсудим¹³.

Участие Лаудона не ограничилось этими советами и директивами. Хотя у совета директоров были коллективные полномочия, и у его председателя формально не было верховной власти, в реальности власть Лаудона была очень велика. Названный однажды одним норвежским судовладельцем «железной рукой в бархатной перчатке», Лаудон был вежливым, утонченным человеком с изысканными манерами, который знал несколько иностранных языков. Однако, несмотря на свои манеры аристократа, он был жестким руководителем, который одновременно помогал команде McKinsey и подталкивал ее, контролируя работу в течение всего проекта. Он делал это непринужденно, используя свое обаяние и чувство юмора, причем часто было непонятно, шутит он или говорит серьезно. Марвина, напротив, один из клиентов как-то назвал «прямым парнем из Кливленда», но, несмотря на разные характеры, эти два человека отлично ладили. Официальные встречи проходили по определенному расписанию, но Джон всегда старал-

ся, чтобы их атмосфера была теплой и неформальной. Как и Марвин, он был проницателен и смел, всегда внимательно слушал, задавал вопросы и был готов воспринимать новые идеи. Его влияние в совете директоров было сравнимо с влиянием Марвина в McKinsey.

Неудивительно, что Джон Лаудон и Марвин уважали друг друга и доверяли друг другу. Если бы не было доверия и уважения, а также основанного на фактах анализа, умения убеждать, заинтересованности и практической обеих сторон, честности, утверждаемой Марвином в рабочих отношениях McKinsey и Shell, проектная команда вряд ли нашла бы такое решение, которое Лаудон мог бы уверенно реализовать.

Команда

Марвин руководил проектом со стороны McKinsey, а Shell назначила координатором со своей стороны Джона Беркина — одного из управляющих директоров. Кроме того, Shell выделила еще трех своих людей для работы с McKinsey: Тома Гривза, Нормана Бейна и Хэнка Крусинга.

Ли Уолтон и Хью Паркер, сыгравшие важную роль в работе над проектом в Венесуэле, продолжали работать в команде McKinsey, проводя проект для центральной организации Shell. К ним присоединились еще два консультанта — Джон Макомбер и Айен Уисхарт.

Впоследствии участники проекта как со стороны Shell, так и со стороны McKinsey стали крупными руководителями, как и многие из тех, кто работал непосредственно с Марвином. Хэнк Крусинг стал председателем совета директоров Akzo-Nobel, другие два участника проекта со стороны Shell — управляющими директорами этой фирмы. Ли Уолтон через 13 лет занял пост управляющего директора McKinsey, Хью Паркер управлял офисом McKinsey в Великобритании начиная с 1959 г., Джон Макомбер был одним из директоров McKinsey, а позже — генеральным директором компании Celanese, Айен Уисхарт — руководителем штаб-квартиры Shell в Гааге.

В ходе проекта Марвин проводил большую часть времени в Лондоне, изучая предлагаемые идеи и общаясь с топ-менеджерами Shell. На разных стадиях проекта он также привозил туда других партнеров, включая Зипа Райли и Гила Кли, чтобы получить более широкое понимание новой и незнакомой проблематики. Марвин давал возможность всем членам команды устанавливать личные контакты с управляющими директорами Shell: это было очень важно для консультантов и помогало укрепить сплоченность проектной команды.

Взаимодействие

Как вспоминает Ли Уолтон, проект начинался примерно так же, как и в Венесуэле, — со сбора фактов и изучения организации, чтобы проникнуть «под кожу» Shell и понять ее внутренние механизмы деятельности:

У нас был свой офис в здании Shell — типичное английское офисное здание, где всегда сквозит. В первую очередь вспоминаются официантки, которые приносили чай и кофе примерно в 10 часов утра и потом еще раз после обеда. Первая реакция всех, кто впервые пробовал утром английский кофе, была «Фу», но примерно через три недели он нам начал нравиться, что доказывало: ко всему можно привыкнуть.

В Лондоне мы задержались ненадолго — вскоре нас всех послали в разные места... Я жил в Абадане [в Иране], в этом странном месте. Абадан был и, наверное, остался не чем иным, как гигантским нефтеперерабатывающим заводом, построенным у Персидского залива, но знаете, это достаточно унылое место: как только вы шагнули за порог, вы оказываетесь в пустыне. Боже мой, я помню абсолютно необычные вещи. Например, поездку в Маджид-и-Сулейман — мне кажется, так назывался один из лагерей нефтяников. Мы приехали туда ночью, когда сжигали газ. Когда вы добываете нефть, то газ — это часто побочный продукт. Сейчас есть много способов собирать этот газ, сжигать его и все такое. В те дни, если вы не могли использовать этот газ прямо на месте, с ним ничего нельзя было сделать — только как-то избавиться, и его сжигали. Я помню, что там было шесть таких газовых факелов. Они горели над трубами шестидесятисантиметрового диаметра, и пламя поднималось в небо на десятки метров — это было зрелище, которое невозможно описать. Шесть гигантских факелов были видны издалека. Если представить, сколько газа терялось без всякой пользы — это было просто преступление. Я имею в виду потерянную энергию. Вот такие у меня остались воспоминания¹⁴.

Несмотря на некоторое сопротивление, команда смогла действовать эффективно, собирая факты и разрабатывая рекомендации, отчасти благодаря решительной поддержке совета директоров. Кроме того, доверие к команде McKinsey со стороны менеджеров Shell объяснялось умением членов проектной команды внимательно слушать и осмысливать то, что им говорили менеджеры Shell, а также их чутким отношением к сотрудникам Shell.

Вот как об этом вспоминает Ли Уолтон:

Наиболее сложные проблемы были порождены тем, что Shell на 60% принадлежала голландцам и на 40% — англичанам. Голландцы хотели, чтобы принцип «60/40» реализовывался на всех, даже самых низших позициях в организации. Иными словами, из каждых десяти торговых представителей шестеро должны были быть голландцами, а четверо — англичанами. Такая попытка увековечить «национальный принцип» в организационной структуре и деятельности Royal Dutch Shell Group существенно мешала ее росту и развитию. Мы должны были преодолеть эту традицию, но сталкивались с сильным сопротивлением, особенно со стороны голландцев.

Проблема «60/40» проявилась еще раз, когда Shell приняла решение построить новое здание для своей штаб-квартиры в Лондоне на южном

берегу Темзы, и голландцы стали настаивать на строительстве точно такого же нового здания в Голландии, в чем не было никакого смысла.

Я многое узнал о проблемах, связанных с традициями, обычаями, национальностью и политикой. Вы можете обнаружить их в любой корпорации, но здесь это особенно бросалось в глаза, поскольку в компании были представлены две страны и существовало две главных штаб-квартиры. Мы потратили много времени, чтобы разрушить эти барьеры, и хотя наши усилия пользовались полной поддержкой управляющих директоров, некоторые рекомендации задевали чувства многих людей, и поэтому нам нередко приходилось снова возвращаться к решению различных организационных проблем и вносить поправки¹⁵.

Чтобы преодолеть их сопротивление, мы в значительной степени основывались на сборе и своевременной передаче достоверной информации. Из воспоминаний Хью Паркера:

В одной из первых рекомендаций, представленных нами совету директоров, говорилось, что контроль над производственными процессами чрезмерно централизован... Голландцы обычно говорили: «Гаага действительно должна все контролировать». Они подразумевали те функции и направления деятельности компании, за которые несли ответственность: технологические процессы разведки нефти, ее переработки... но не маркетинг — за маркетинг отвечал Лондон.

Когда мы сообщили об этом совету директоров, они сказали: «Нет, мы с этим не согласны. Считаем, что вы ошибаетесь. Желательно, чтобы вы представили более убедительные аргументы, доказывающие что это именно так...» Я имею в виду, что, если многое было в реальности чрезмерно централизовано, это означало, что в Лондоне и Гааге работало немало людей, которые на самом деле там были не нужны¹⁶.

В ответ на этот запрос Марвин создал три рабочие группы, которые должны были найти и представить реальные доказательства чрезмерной централизации Shell. Каждая рабочая группа сконцентрировала свои усилия на одном из регионов мира (Европа, Азия, Африка и Латинская Америка), они искали доказательства. Это могли быть свидетельства о конкретных случаях, деловая корреспонденция — любые документы, которые бы доказывали: «Посмотрите, слишком многое вы пытаетесь контролировать из Гааги и Лондона».

Через шесть недель команда смогла представить совету директоров 50 примеров чрезмерной централизации, которые были собраны рабочими группами. Хью Паркер прекрасно помнит это совещание:

Когда мы представляли [примеры] директорам, не раз раздавался громкий смех, поскольку некоторые вещи были просто абсурдными. Могу привести несколько примеров. Когда я был в Венесуэле, мне сказали, что тамош-

нее руководство хотело расширить нефтехранилище. Это такие большие цилиндрические емкости. Они послали план в Гаагу, написав, что они хотят поставить еще одну емкость. Гаага ответила: «Мы не хотим, чтобы вы ставили дополнительную емкость в этом месте, — поставьте ее в другом», — и указала точку на плане. В ответном письме говорилось: «Это было бы хорошо, но на плане не видно, что место, где вы рекомендуете ее установить, — это отвесная скала». Как видите, получалась чепуха.

Еще один классический пример, который Уолтон обнаружил в Юго-Восточной Азии. Кажется, это было в Малайзии, где по какой-то причине 50 лет тому назад головной офис потребовал каждый месяц присылать данные о давлении воздуха в шинах всех используемых там грузовиков. Это было как-то связано с сезоном дождей и со сцеплением колес на грязных дорогах, но самое забавное заключалось в том, что они так и продолжали присылать эти данные о грузовиках...

На Кубе был один человек — конечно, это было еще до Кастро — кубинец, настоящий бизнесмен, которого уважали в Лондоне и в Гааге, но Гааге не нравилась его независимость. В результате ему сказали: «Послушайте, если вы будете строить на Кубе нефтеперегонный завод, вам придется выполнить наши требования. Мы — эксперты по инженерным стандартам. Мы не желаем никаких компромиссов и не сможем мириться с посредственным качеством нефтепереработки». Тогда он ответил: «Если вы будете на этом настаивать, это ухудшит экономические показатели. Завод будет нерентабельным. Вы должны мне разрешить построить завод, который оправдывал бы себя экономически». Тяжба по этому вопросу продолжалась полгода, но он, очевидно, сумел настоять на своем, и вместо того, чтобы строить дорогой завод, который он презрительно называл «позолоченным», он построил завод, который был оправдан с коммерческой точки зрения...

Это несколько примеров разногласий, которые постоянно возникали в группе Shell. Там шла постоянная борьба между штаб-квартирами и производственными компаниями по поводу того, кто что должен решать... Предметами многих споров были пустяки, и мы специально подбирали такие примеры, и именно над ними все, конечно, и смеялись. Были и более серьезные вещи, которые, по нашему мнению, не должны решаться централизованно.

...После рассмотрения всех представленных примеров они сказали: «Ладно. Мы согласны. Вы правы. Наверное, мы слишком много пытаемся контролировать централизованно. Давайте это изменим». И мы приступили¹⁷.

Помощь Марвина в преодолении сопротивления устоявшейся организационной культуры заключалась не только в том, чтобы направлять усилия команды по сбору фактов. Он играл ключевую роль во время многочисленных презентаций команды, проводившихся для совета директоров (эти совещания проводились раз в два месяца), а также при их подготовке, разрабатывая концептуальную основу выводов и рекомендаций.

Каждый участник команды хорошо помнит эти совещания и то, как ярко их вел Марвин Бауэр. Когда он был в ударе, управляющие директора слушали его как завороченные. Завладеть вниманием этих людей было нелегко: все семеро были блестящими бизнесменами и государственными деятелями международного уровня. Хью Паркер вспоминал:

Они слушали его с уважением, поскольку он говорил хорошо, говорил важные вещи и его логика была неопровержимой. Марвин умел говорить очень убедительно. У него были свои убеждения, и это было очевидно. Два часа презентации, со слайдами или без них, были разговором о том, каким должен быть менеджмент¹⁸.

В дополнение к препятствиям, связанным с утвердившейся в Shell организационной культурой, нужно было решать юридические вопросы. По мере того как рекомендации все больше содержали меры по децентрализации компании, юридический отдел Shell начинал беспокоиться. Например, в своде законов Венесуэлы, который основан на Кодексе Наполеона, есть закон, в котором говорится, что налогообложению подлежит все, чем управляет «мозговой центр» и штаб-квартира компании. Так, например, если «мозговой центр» и менеджмент компании Shell Venezuela находятся в Лондоне и Гааге, — это означает, что правительство Венесуэлы может облагать налогом отделения Shell по всему миру. Команда юристов, менеджеров и консультантов проработала эту проблему и нашла решение. Этим решением было создание базирующихся в Лондоне и Гааге компаний, предоставлявших профессиональные услуги. Это вызвало вздох облегчения, как у директоров, так и у команды McKinsey.

Рекомендации

Результатом этого консалтингового проекта стало внедрение в Royal Dutch Shell матричной организации (при которой у менеджеров были географические и функциональные зоны ответственности), которая по многим параметрам была серьезным достижением. Во-первых, это была одна из первых подобных организационных структур, реализованная в Европе. Во-вторых, переход к новой организационной структуре был трудным, поскольку требовал фундаментальных изменений в компании, которые, как казалось на первый взгляд, противоречили ее организационной культуре, сложившейся за предыдущие 150 лет. Тем не менее команда консультантов под руководством Марвина решила эту задачу безупречно, предоставив Лаудону все необходимые для реформы средства и сумев обратить весь совет директоров в убежденных сторонников преобразований.

Размышляя о рекомендациях, Джон Макомбер полагает, что причиной того, что они сработали, была уверенность клиентов в абсолютной честности Хью и остальных участников проектной команды. Клиентам никогда

не приходило в голову, что консультанты из McKinsey могут затянуть работу ради получения дополнительной платы. Было совершенно ясно, что основным мотивом консультантов было стремление помочь клиентам, а не заработать на них¹⁹.

Как указывалось ранее, совет директоров относился к проекту со здоровым скептицизмом и требовал убедительного и надежного обоснования рекомендаций. И хотя Джон Лаудон был председателем совета, формально его власть и влияние были не больше, чем у остальных шестерых членов. В реальности, однако, он обладал огромной властью. Марвин отлично понимал, что именно Лаудон — его главный клиент, поэтому он напряженно работал, чтобы убедить Лаудона в достоинствах концепции матричной организационной структуры. Марвин знал, что если эту концепцию примет Лаудон, он убедит и остальных членов совета принять основную часть рекомендаций, а также корректировки, которые могут понадобиться в ходе их реализации.

Рекомендации были основаны на представлении о том, что менеджеры каждой производственной компании должны нести ответственность как за текущие результаты, так и за жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе. Решая эти задачи, менеджеры производственных компаний будут использовать опыт обслуживающих компаний, а также при посредстве обслуживающих компаний — опыт других производственных компаний. Для этого понадобится установить общие принципы деятельности и нормы в сферах бухгалтерского учета, охраны труда и техники безопасности, защиты окружающей среды и т.д.; общий язык и терминологию; а также очень четкое и ясное определение полномочий и сфер ответственности. Управляющие директора тщательно оценили конструктивность этого подхода, прежде чем его принять. Во время одного из совещаний они вместе с проектной командой проверили, как будут приниматься 100 различных решений, если будет реализован этот сценарий реформ, какие проблемы могут появиться и кто будет ответствен за каждое из этих решений.

По сути, было сформулировано четыре основных рекомендации. Первая заключалась в необходимости введения поста генерального директора. Марвин привык к американскому стилю управления и в то время был убежден, что в компании должен быть один и только один генеральный директор. Учитывая двойное, англо-голландское, происхождение Shell, эта концепция представлялась чуждой ее организационной культуре. В конце концов, несмотря на долгое сопротивление, управляющие директора согласились на это решение, назначив на пост генерального директора Джона Беркина.

Однако, как и предсказывали управляющие директора, это нововведение не работало, поскольку обязанности и ответственность, связанные с этой должностью, оказались слишком большим грузом для одного человека. Поэтому через шесть месяцев после введения этого поста он был отменен.

Эта неудача стала важным уроком для Марвина. Он начинал проект для Shell с абсолютной убежденностью в том, что без генерального директора нельзя создать четкую систему подчинения и принятия решений. И конечно, команда консультантов сделала все возможное, чтобы топ-менеджеры Shell приняли эту идею. Отношение Марвина к этой проблеме стало более гибким, когда он убедился, что в Royal Dutch Shell совет директоров мог эффективно выполнять ту же роль, что и генеральный директор в других компаниях. Когда в возрасте девяти лет Марвин писал книгу «Воля к лидерству» (*The Will To Lead*), он высказывался в ней за то, чтобы высшим органом руководства была группа, а не индивид²⁰.

Вторая рекомендация заключалась в том, чтобы учредить новые должности функциональных и региональных координаторов. Функциональными направлениями деятельности Shell были нефтеразведка, нефтедобыча, нефтепереработка, транспортировка и маркетинг (основные функции в нефтяной отрасли), плюс финансы. Региональные координаторы должны были нести ответственность за определенные группы стран, причем Соединенные Штаты выносились в отдельную группу, для чего имелось множество юридических оснований (включая то, Royal Dutch Shell не была 100-процентным владельцем Shell U.S.). Были назначены пять региональных координаторов и пять — функциональных. Хотя эта реформа была основана на сложной концепции, она работала и помогла сделать управленческую структуру более четкой.

Третьей рекомендацией было создание обслуживающих организаций, которые бы поддерживали производственные компании, консультировали их и устанавливали для них стандарты в сферах финансов, охраны труда и охраны окружающей среды, управления персоналом, в решении юридических и социальных проблем, информационной сфере, планировании материальных ресурсов и исследований. Том Шик, в прошлом директор Shell по исследованиям и разработкам, так описывает свою обслуживающую организацию:

Исследования и разработки в 1959 г. были организованы в Shell так же, как сейчас в большинстве организаций, работающих в сфере информационных технологий, — централизованные ресурсы были предназначены для выполнения запросов бизнеса и разработки для них новых технологий, если это требовалось. К производственным компаниям относились не менее бережно, чем к внешним клиентам. Также у нас был небольшой отдел, проводивший более сложные или долговременные исследования — примерно 300 сотрудников. Думаю, это был самый сильный отдел исследований и разработок среди всех нефтяных компаний за 25 лет²¹.

Четвертой рекомендацией было продолжение развития общей организационной культуры на основе опыта и общих целей Royal Dutch Shell Group. Марвин, работая с Shell, потратил много времени на разработку необходимых программ обучения, нацеленных на то, чтобы все сотрудни-

ки понимали и рассматривали возникавшие проблемы как с точки зрения отдельной компании, так и с точки зрения всей группы Shell и ориентировались на ее общие цели. Эти рекомендации предполагали фундаментальные и масштабные перемены в Shell при сохранении преимуществ сильной организационной культуры компании. И, за исключением упоминавшегося выше предложения о создании поста генерального директора, рекомендованные организационные преобразования выдержали проверку временем.

Влияние на Джона Лаудона

Джон Лаудон описал Марвина как одного из «наиболее убедительных сторонников определенных принципов создания эффективной организации»²². После завершения проекта в 1959 г. и вплоть до кончины Лаудона, в течение 35 лет Джон и Марвин раза два в год беседовали друг с другом и обменивались идеями. Когда Лаудону исполнилось уже 80 лет, его уважение к Марвину по-прежнему было очевидным: «Я был в октябре в Нью-Йорке... на ужине в ресторане «21» в честь моего восьмидесятилетия, и когда меня спросили, кого бы я хотел видеть, я ответил — Марвина. И он пришел и был просто замечательным»²³. Как отметил Джордж Лаудон, сын Джона, «...отец никому в мире бизнеса не верил так, как Марвину Бауэру».

30 лет спустя

Идея матричной организационной структуры, рекомендованная Марвином и McKinsey, доказала свои преимущества, благодаря своему впечатляющему долголетию. Хью Паркер вспоминает:

Мы покинули Shell, где уже была создана новая организационная структура, — в 1959 г. Примерно 30 лет спустя я был приглашен в клуб менеджеров среднего уровня Shell, чтобы рассказать об истории этой организации. К моему глубокому удовлетворению, наши основные рекомендации с незначительными изменениями по-прежнему работали. С тех пор там были проведены новые проекты и реорганизации, но та управленческая структура, которую рекомендовали мы, просуществовала 30 лет²⁴.

В 1983 г. в докладе совета конференции «Организация для глобальной конкуренции: матричная структура» организационная структура Shell была названа успешным примером:

Благодаря организационной формуле группы Shell, основанной на децентрализованной совокупности производственных компаний, работающих в различных странах, которые интегрируются благодаря системе менеджмента и сильной корпоративной культуре, была создана одна из наиболее успешных в мире компаний. Более того, эта структура оказалась

достаточно прочной, чтобы выдержать политические и социальные потрясения в ряде стран, где работает Shell, так же как и глобальные бури в мире бизнеса, подобные тем, что вызвали нефтяные кризисы в середине 1970-х и в 1980-е гг. В последние годы матричная структура Shell была модифицирована, чтобы улучшить обмен информацией во всей организации, облегчить совместное использование ресурсов и создать общие структуры для некоторых групп стран²⁵.

1979 г.: Price Waterhouse и консалтинг для консультантов

В конце 1970-х гг. фирмы, занимающиеся независимым учетом и аудитом (и особенно «Большая восьмерка»*), стали расширять свою деятельность в поисках новых направлений бизнеса, а также стремясь перестроить свой основной бизнес в сферах аудита и бухгалтерского учета, чтобы добиться его более активного роста и увеличить его прибыльность. Знакомство благодаря аудиту с финансовыми процессами в фирмах-клиентах могло помочь диверсифицировать деятельность этих компаний в быстрорастущих сферах налоговых и информационных услуг. Фирма Price Waterhouse, как и ее коллеги, увидела новые возможности в сфере управленческого консалтинга, где услуги консультантов хорошо оплачивались. Не без некоторого трепета управляющие партнеры фирмы Price Waterhouse решили обратиться к своему потенциальному конкуренту — фирме McKinsey, чтобы она изучила их конкурентное позиционирование.

Первый телефонный разговор менеджеры Price Waterhouse вели с Марвином Бауэром, хотя он и оставил пост главы McKinsey за несколько лет до этого. Из воспоминаний Джозефа Коннора, который в то время был старшим партнером в Price Waterhouse:

Марвин занимал особое место в McKinsey. Он все еще считался интеллектуальным лидером и, насколько я понимал, мог взяться за проект, который его заинтересует. Как он сказал, в работе с Price Waterhouse его заинтересовало то, что это был первый случай, когда фирма, предоставляющая профессиональные услуги, обратилась к своему конкуренту для изучения ее стратегии²⁶.

Коннор обратился к Марвину, учитывая его репутацию:

Я не был лично знаком с Марвином, пока мы к нему не обратились, но я знал, кем он был и что сделал. Мы не имели личных контактов, за исключением нескольких случайных встреч²⁷.

* «Большая восьмерка» (Big Eight), в настоящее время это «Большая четверка» (Big Four) — группа ведущих аудиторских фирм США, в число которых входит Price-waterhouseCoopers. — *Прим. ред.*

И, несмотря на его взгляды:

Я слышал, как Марвин Бауэр говорил о том, что, по его мнению, бухгалтерские фирмы пытаются расширить свою консалтинговую деятельность в неверном направлении. Это не особенно льстило этим фирмам²⁸.

Со своей стороны, по словам Коннора, Марвин принял решение взяться за этот проект только после тщательных размышлений:

Ему потребовалось какое-то время, чтобы убедить себя самого, а потом и нас, что McKinsey сможет обеспечить клиенту конфиденциальность и не будет использовать никакую полученную от клиента информацию, чтобы иметь в дальнейшем конкурентное преимущество²⁹.

Марвин испытывал большое уважение к фирме Price Waterhouse, отмечая ее высокий уровень профессионализма, зная ее выдающихся клиентов и партнеров, работавших в ней с 1930-х гг. Поскольку Price Waterhouse была весьма успешной фирмой, предоставляющей профессиональные услуги, Марвину не терпелось не только ей помочь, но и разобраться самому в том, какие факторы и качества компании привели к этим долговременным успехам. Многие сотрудники McKinsey не поддерживали идею работы с Price Waterhouse, но Марвин был уверен, что приобретенные знания значительно перевесят возможный риск. Марвин был решительно настроен не просто реализовать этот проект, но выполнить его на высочайшем уровне, чтобы помочь обеспечить успешное будущее этой компании.

Услуги, оказываемые этими двумя фирмами, пересекались примерно на 5%, что было приемлемо. Больше, чем проблемы, связанные с честностью в конкуренции, Марвина беспокоило то, что, как он понимал, его коллегам — профессиональным консультантам нельзя навязывать стратегию извне. Он знал, что, какую бы стратегию они ни порекомендовали, ее необходимо выработать в сотрудничестве с людьми из Price Waterhouse, чтобы они также чувствовали себя ее авторами и «владельцами». Поэтому Марвин создал небольшую объединенную группу из партнеров и McKinsey, и Price Waterhouse, которую сам и возглавил.

Как руководитель объединенной команды Марвин привнес в нее свои ключевые принципы руководства, вызывавшие уважение у Коннора:

Он вел вас за собой и убеждал в правильности своих мыслей, но при этом был всегда внимателен и готов к обмену мнениями, а не пытался во что бы то ни стало навязать свою точку зрения. Однако он не вел себя с клиентами раболепно. Он представлял то, что, по его мнению, было наилучшим советом по данной проблеме, который он мог дать, — независимо от того, приятно было это слышать клиентам или нет³⁰.

Две точки зрения, которые привели к неожиданным решениям

В начале работы выяснилось, что консультанты и клиенты имели разные точки зрения на проблему. Price Watercourse хотела, чтобы McKinsey провела стратегическую оценку позиционирования фирмы на рынке США и определила направление, в котором ей следует развиваться. Внутри фирмы преобладало мнение, что необходимо сделать приоритетными новые направления и сферы деятельности и определить новые области профессиональных услуг, которые следует развивать (например, электронная обработка данных).

Команда McKinsey считала ключевыми организационные проблемы, особенно внутренние противоречия и конфликты между тремя основными направлениями деятельности: предоставлением бухгалтерских и аудиторских услуг, общим бизнес-консалтингом и налоговым консалтингом. Они считали, что у Price Waterhouse нет общей системы ценностей и принципов, которые могли бы объединить партнеров, работающих в этих направлениях.

Команда начала проект летом 1979 г., используя излюбленный подход Марвина на первом этапе: поиск фактов «с передовой» при помощи интервьюирования партнеров фирмы. Перед тем как начать интервью, Марвин позаботился о том, чтобы список вопросов был тщательно проработан, заставив своих сотрудников переделывать его примерно 10 раз, пока не решил, что вопросы действительно сформулированы верно.

Команда проинтервьюировала в Price Waterhouse более 50 партнеров — примерно 10% партнеров фирмы, чтобы понять, каковы, по их мнению, ситуация в ней, положение на рынке и направление развития. На первом этапе проекта проводились также опросы топ-менеджеров других компаний, правительственных чиновников и пр. Анализ результатов этих интервью стал основной базой данных для проекта. Даже на организационных проектах Марвин был убежденным сторонником анализа, основанного на фактах, и с уважением относился к свидетельствам, полученным из первых рук, хотя их и нельзя было назвать строго «количественными данными».

На втором этапе команда разработала проект новой стратегии фирмы, основанной на общих ценностях и принципах, а на третьем — план ее реализации. Кроме того, были определены необходимые изменения процессов управления и организационной структуры.

Главная рекомендация, которая стала результатом всего проекта, заключалась в том, что фирма Price Waterhouse должна в большей степени использовать преимущества, которыми она уже обладала, и стать аналогом Tiffany*

* Tiffany and Co. — американская компания, которая занимается дизайном, производством и сбытом ювелирных и подарочных изделий. Основана в 1837 г. Владеет сетью специализированных магазинов. Главный магазин компании [Tiffany's] — один из наиболее известных ювелирных магазинов мира — находится на Пятой авеню в Нью-Йорке. — *Прим. пер.*

среди аудиторских фирм. McKinsey рекомендовала, чтобы Price Waterhouse подчеркивала свой индивидуальный стиль и высочайшее качество услуг, что, по мнению Марвина, ей не всегда удавалось. Основой выполнения предложенного плана должны были стать особые отношения между партнером — руководителем проекта и клиентом, которые бы позволяли оказывать профессиональные услуги на самом высоком уровне. Рекомендованная McKinsey стратегия строилась на особом качестве услуг, которое всегда было элементом самоидентификации Price Waterhouse, но не использовалось последовательно в маркетинге компании. Ошибкой Price Waterhouse было представление о том, что ее стратегия должна ориентироваться на предоставление новых видов услуг и акцент должен делаться на высоком уровне экспертизы фирмы [а не на особом качестве сервиса].

Несмотря на то, что рекомендации не вполне соответствовали оценкам ситуации и проблем, преобладавшим в Price Waterhouse, руководство этой аудиторской фирмы приняло точку зрения Марвина и McKinsey. Джо Кровански — старший партнер Price Waterhouse — так прокомментировал этот факт:

Он заставил нас признать то, что мы всегда понимали в глубине души, но не решались на это полагаться. Именно особые качества нашей компании давали нам уникальные конкурентные преимущества на рынке³¹.

Джо Коннор вспоминает, как он воспринял рекомендации:

Меня удивило то, что Марвин говорит не о типах услуг, а о способе, которым мы их предоставляем. Он изучил, что именно мы делали и что мы делали эффективно, сами того не понимая. Это было не тем, что мы ожидали. Однако получив от McKinsey отчет, большинство партнеров, консультировавших клиентов (а это было 90% партнеров фирмы), весьма положительно восприняли его выводы. Они хотели, чтобы те изменения, которые предлагались в отчете, были четко сформулированы и стали для нас правилом и руководством к действию. Они восприняли их как решительный поворот в деятельности нашей фирмы, и мне кажется, они были удивлены тем, что руководство с готовностью приняло эти рекомендации и так энергично приступило к их реализации.

Вот что происходило в действительности. Это не был отчет, который встретил сопротивление, — это был отчет, который шумно приветствовался. Мы начали понимать, что у нас появятся блестящие возможности, когда мы станем использовать этот подход, основанный на подчеркивании профессионализма наших партнеров, ведущих проекты непосредственно с клиентами. Мы сможем объяснить комитетам по аудиту, что именно нас отличает от других фирм и каких результатов благодаря этому от нас следует ожидать³².

Марвин помог Price Waterhouse найти в себе смелость признать, что в реальности было уникальным для этой фирмы, и обратить эти качества

в реальный инструмент маркетинга, позволивший Price Waterhouse позиционировать себя как исключительную компанию в условиях конкуренции с другими аудиторскими фирмами из «Большой восьмерки».

Сделать каждого менеджера владельцем фирмы

Такой подход был не лишен риска. Фирма Price Waterhouse обычно продавала свои услуги через центральную штаб-квартиру, причем для выполнения каждого проекта заключался отдельный договор. Предложение передать ответственность партнерам, которые работают непосредственно с клиентами, смещало акцент с продажи стандартных услуг на обслуживание конкретных клиентов. Последствия для деятельности фирмы были бы огромными. Прежде всего этот план возлагал огромную ответственность на партнеров, работавших непосредственно с клиентами: именно они должны были анализировать ситуацию и принимать решение о том, какой подход будет наиболее подходящим для работы с данным клиентом. Во-вторых, изменялась роль центрального офиса: теперь нужен был не контроль, а помощь и поддержка. Необходимо было мобилизовать все ресурсы фирмы, чтобы сделать более эффективными рекомендации, которые давал партнер, непосредственно работавший с клиентом. Этот подход радикально отличался от того, который практиковало в то время большинство бухгалтерских и аудиторских фирм.

Для того чтобы при использовании нового подхода сделать риск минимальным, партнерам следовало предоставить дополнительные возможности и полномочия, обучать их и помогать им. Марвин считал, что в этом направлении необходимо сделать очень много, и он привлек внимание старших партнеров к проблемам работы с персоналом. Он указал на несоответствия между реальным положением вещей и заявленной миссией и принципами фирмы. Его обращение к ним было эмоциональным:

Вы не можете управлять подобным образом фирмой, предоставляющей профессиональные услуги. Вы потерпите неудачу. От вас уйдут хорошие сотрудники. Вам стоит подумать об основополагающих принципах. И я спрашиваю вас, исходя из своих наблюдений, почему вы им не следуете³³.

Список проблем, представленный Марвином, был длинным. Среди особенно острых он упомянул перемещение сотрудников внутри фирмы, оплату их труда и обучение. Политика перевода сотрудников на другую должность или в другое отделение, которую применяла Price Waterhouse, как и многие другие аудиторские фирмы того времени, не принимала во внимание потребности клиентов или партнеров — сотрудников фирмы. Каждый год управляющий комитет старших партнеров собирался для того, чтобы проанализировать «географические потребности» фирмы. Если, например,

росло отделение в Хьюстоне, они направляли туда дополнительно еще шестерых партнеров. Такая политика, естественно, не нравилась тем, кого она затрагивала. С партнерами даже не консультировались по поводу их новых назначений. Исключением были ситуации, когда у партнеров складывались тесные деловые отношения с кем-то из клиентов или на их защиту вставал кто-то из членов управляющего комитета. После того как избирались новые партнеры, большинству из них предлагали работу в другом отделении. Хорошей новостью было то, что вы избраны партнером, а плохой — то, что вам приходилось переезжать на новое место жительства, в чем вы могли быть абсолютно не заинтересованы. Каждый июнь несколько сотен партнеров получали письма, в которых управляющий партнер писал: «Мы рады сообщить вам, что с 1 августа вы переводитесь в [такое-то] отделение фирмы». Обсуждение подобных назначений не проводилось.

Такая практика противоречила убеждению Марвина, что люди — один из наиболее важных активов компании. Как вспоминают очевидцы, он никогда не говорил с собеседниками в оскорбительном тоне, но и никогда не прибегал к заигрываниям. «Вы не можете управлять профессиональной фирмой подобным образом», — сказал он старшим партнерам. Повисла тишина, и через несколько секунд Марвин продолжил: «Поэтому полагаю, что, когда вы познакомитесь с нашими рекомендациями по изменению политики, вы им последуете»³⁴.

Марвин также имел вполне определенную точку зрения на кадровую политику Price Waterhouse и ее систему оплаты труда. Он считал, что они были недостаточно прозрачными. Он критиковал фирму за то, что в ней отсутствовали четкие механизмы оценки результатов труда и продвижения по службе. Он был неудовлетворен системой обучения сотрудников в фирме. Хотя с технической точки зрения оно было на достаточно высоком уровне, по мнению Марвина, сотрудникам было трудно разобраться в специфике бизнеса тех компаний, которые они обслуживали. Он считал, что для качественного аудита недостаточно знать бухгалтерский учет: аудитору необходимо понимать бизнес клиента, чтобы оценить, насколько он «здоров».

Кадровая политика стала той сферой, на которой Марвин сосредоточил свое внимание. Джо Коннор вспоминает:

Были добавлены учебные курсы о взаимоотношениях с клиентами, проблемах клиентов и т. п. Раньше в основном использовалась специальная терминология — теперь речь шла о том, как можно убеждать людей, как влиять на результат. И самое важное: как подчеркнуть, что Price Waterhouse — это особая фирма. Имейте в виду: было очень много бухгалтерских фирм-конкурентов. Мы столкнулись с необходимостью развивать новый продукт — аудит, который предстояло приспособить к запросам клиентов, оттачивать, верить в него и проводить его. На переполненном конкурентами рынке сделать это было нелегко³⁵.

Рекомендации McKinsey включали необходимость независимой оценки, которую могли использовать руководители Price Waterhouse, чтобы побуждать партнеров действовать надлежащим образом. Рекомендации отчета послужили источником тем для многочисленных обсуждений руководителями фирмы и работавшими с ними партнерами, как следует себя вести по отношению к клиентам. Изменение поведения было важнейшим условием успеха новой организации компании, и решение этой проблемы, как вспоминает Коннор, оказалась делом непростым:

Весьма показательной в этом смысле была ситуация, когда партнер, работавший с клиентом, обращался в центральный офис в технический отдел с запросом: «Пришлите мне вашу предварительную оценку проблемы клиента». Это был абсолютно неверный ход. Именно партнер, работавший непосредственно с клиентом, должен размышлять над тем, какой совет ему необходим. Центральный офис должен использоваться исключительно как источник наиболее полной информации. Однако именно партнер, работавший с клиентом, и никто другой должен проявить решительность и сообщить клиенту окончательный ответ — положительный, отрицательный или нейтральный.

Это становилось новым необходимым аспектом взаимодействия между партнером, работающим с клиентом, и партнером, ведущим исследовательскую работу. Совет последнего тем не менее всегда носил рекомендательный характер. В других фирмах, например в Arthur Andersen, это было не просто консультацией, а жестким обязательным требованием³⁶.

Статья, опубликованная в 1983 г. в *Business Week*, описывала Price Waterhouse как фирму, «боровшуюся против тенденции к чрезмерной централизации»³⁷. В той же статье говорилось, что другие фирмы ответили на обострение конкуренции более жестким контролем над деятельностью партнеров, работавших непосредственно с клиентами, и централизацией процессов принятия решения (что давно уже практиковала фирма Arthur Andersen). Как сообщал журнал *Business Week*, в Price Waterhouse руководители, напротив, стремились «делать каждого менеджера “совладельцем” фирмы, рассматривая этот шаг как гораздо более эффективный инструмент преобразований, чем приказы топ-менеджеров».

Влияние на Джо Коннора

Джо Коннор говорил, что «...Марвин Бауэр совершенно изменил его мышление». Он вспоминал, что перед проектом, выполненным McKinsey, Price Waterhouse усилила централизованный контроль, применяя, как и ее конкуренты, «двойные и тройные проверки». Идеи Марвина побудили фирму отказаться от копирования практики конкурентов и помогли найти новый подход, что сделало Price Waterhouse уникальной. Коннор

продолжает, указывая, что изменилось не только его мышление, но и его действия:

Марвин понял, как мы можем получить преимущество во взаимоотношениях с клиентами, которое было недостижимым для конкурентов в те времена, а возможно, останется недостижимым и в будущем. Значимость роли партнеров, работавших с клиентами, резко возросла: мы стали обращать внимание в большей степени на их взаимодействие с генеральным, а не с финансовым директором. Мы стали действовать по-другому³⁸.

Для Коннора это означало, что он стал иначе взаимодействовать с менеджерами, непосредственно работающими с клиентами. В прошлом, как управляющий партнер независимой аудиторской фирмы, Коннор уделял много времени встречам с крупными клиентами, чтобы укрепить и расширить взаимоотношения с ними. Теперь ему следовало достигать тех же результатов другими средствами:

Мне необходимо было «уйти в тень», чтобы разница в статусе между мной и партнерами, работающими непосредственно с клиентами, не снижала их авторитет в глазах клиентов. Одна из основных задач главы компании Price Waterhouse заключалась в том, чтобы поддерживать контакт с клиентами, входящими в число «голубых фишек», с которыми компания взаимодействовала уже давно. Теперь мне следовало позаботиться о том, чтобы во время нашей встречи с таким «элитарным клиентом», как, например, IBM, у директора этой компании не складывалось впечатление, будто наш партнер, непосредственно ведущий проект, это не отвечающий ни за что «мальчик», которого просто называли «координатором проекта».

Координатору проекта необходимо было продемонстрировать знание проблем бизнеса нашего клиента и то, как мы можем помочь ему эти проблемы решить. Поэтому я «уходил в тень» во время таких встреч, давая возможность координаторам «играть первую скрипку». Мы договаривались, что один из нас будет отвечать за профессиональные аспекты взаимоотношений с клиентом, а другой — за то, что связано с бизнесом. Одни вопросы будет решать координатор проекта, а другие — я³⁹.

Коннор изменил цель своих визитов к клиентам. Теперь он был уже не основным действующим лицом, выстраивающим с ними отношения, а тем, кто осуществляет постоянный контроль за тем, насколько своевременно принимаются запросы клиента, а также насколько он удовлетворен работой фирмы:

Как председатель совета директоров, вы приходите к клиенту и спрашиваете: «Что мы сделали для вас правильно и что могли бы сделать лучше?» Это, по сути, были вопросы о том, насколько успешно работает парт-

нер — координатор проекта, соответствует ли он возложенной на него ответственности. Иногда оказывалось, что он не справлялся со своими обязанностями⁴⁰.

Кульминацией усилий Марвина и фирмы McKinsey стало совещание партнеров Price Waterhouse осенью 1983 г. в Финиксе, на котором представляли заключительный отчет McKinsey и окончательный вариант рекомендаций. Готовясь к встрече, Марвин в августе написал Коннору письмо, в котором подробно говорилось о том, чему бы он посвятил свою речь, если бы был председателем совета директоров фирмы. Они несколько раз обменялись предварительными вариантами речи, и непосредственно перед выступлением Марвин помог Коннору отрепетировать его речь.

Приехав в Финикс за день до совещания, Марвин использовал оставшееся время, чтобы «прощупать пульс» аудитории (партнеров фирмы Price Waterhouse). Одетый, как всегда, в строгий темно-синий костюм, он общался с партнерами Price Waterhouse, которые в тот вечер выглядели неформально: они были в рубашках с короткими рукавами. Марвин прислушивался к тому, о чем они говорят, и стремился получить новую информацию даже в самые последние часы. Накануне он помогал Коннору отрепетировать выступление, а рано утром в день совещания предложил еще ряд мелких изменений, которые, по его мнению, отражали настроение партнеров именно на тот момент.

Коннор вспоминает, как испытывал радостное возбуждение, работая над этой речью с Марвином:

Он четко формулировал концепцию, которая, как я знал, должна была быть уже выработана, но мы сами пока не могли ее определить. Он устранил все препятствия, чтобы мы развивались в направлении, отличном от остальных фирм.

Собравшаяся на совещание аудитория состояла в основном из партнеров, непосредственно работавших с клиентами и с нетерпением ожидавших этого выступления. Они хотели быть лидерами в сфере профессиональных услуг, а не просто людьми, которые транслируют рекомендации центрального офиса. Нас хорошо приняли. Мы могли сделать то, что обещали. Мы могли работать по-особому, не так, как другие фирмы, и все это давало нам конкурентное преимущество⁴¹.

Коннор сказал, что он никогда не забывал слов Бауэра: «Речь идет о реализации потенциальных возможностей фирмы, предоставляющей профессиональные услуги. И вы можете этого добиться». Он запомнил Марвина как консультанта, «искренне заботившегося о клиентах»:

Он хотел, чтобы клиент в конце проекта говорил: «Это лучшая работа, которую я когда-либо принимал». Он ставил перед своей организацией

и перед самым собой сложнейшие задачи. И я уверен, немногие из них остались нерешенными.

Он производил впечатление не «гуру консалтинга», а вовлеченного, заинтересованного, преданного клиенту профессионала, пытавшегося помочь клиенту решить любые проблемы, с которыми тот сталкивался. Он не боялся черновой работы и сам работал очень и очень напряженно. Это не было проектами, в которых все отчеты пишут подчиненные. Марвин участвовал в них лично. Я не раз задавал себе вопрос, почему он это делает — ведь ему, похоже, было за восемьдесят.

Это был вызов: никто до него не разрабатывал стратегию для профессиональной фирмы. И это его привлекало. Он не только делал эту работу для нас, но и сам получал удовлетворение от того, что открывалось новое поле деятельности для McKinsey⁴².

Два десятилетия спустя

Нетрудно представить, что сегодня сказал бы Марвин Бауэр о запятнанной репутации независимых аудиторских фирм. Он постоянно критиковал попытки сочетать аудит и консалтинг, но не потому, что это могло расширить круг его конкурентов. Создание McKinsey — первой современной фирмы, специализирующейся в управленческом консалтинге — было во многом результатом реализации идеи Марвина о том, что необходимо различать взгляд бухгалтера, нацеленный на анализ данных об уже свершившихся событиях, и свободную, не скованную прошлыми фактами позицию консультанта — «а что, если?». Опасности же «не скованного фактами», «творческого» бухгалтерского аудита стали сегодня слишком очевидны.

Двое коллег Марвина Бауэра из команды McKinsey, которые вели проект для Price Waterhouse, утверждают, что он в этом проекте двадцатилетней давности предвидел проблемы, которые возникли сегодня. Дон Гогел считает, что рекомендации Бауэра для Price Waterhouse обладали особым качеством — содержащиеся в них прогнозы были достаточно точными:

Если вы вернетесь к этому проекту и предложите Биллу Дональдсону из Комиссии по ценным бумагам и биржам США процитировать этот отчет в выступлении, посвященном работе аудиторских фирм, это, несомненно, будет чрезвычайно актуально и сегодня⁴³.

Роберт О'Блок, в прошлом директор McKinsey, работавший в фирме с 1969 по 1998 г., также вспоминает, что Марвин

«...постоянно советовал Price Waterhouse избегать конфликта интересов. Он был непреклонен в своей убежденности, что консалтинговые и аудиторские услуги несовместимы. Он также говорил, что проблемы, связанные с потенциальными конфликтами между аудиторскими услугами и налоговыми консультациями, существовали еще 20 лет назад»⁴⁴.

Нет сомнений в том, что работа Марвина с Price Waterhouse обеспечила этой фирме «компас», помогающий определять верные принципы ведения бизнеса, который верно служил ей и после слияния фирмы с Coopers & Lybrand и помог новой фирме не увлечься сомнительной практикой, нанесшей ущерб ее коллегам в конце 1990-х гг. В 2002 г. PricewaterhouseCoopers продала свой консалтинговый бизнес, в котором работали 60 тыс. сотрудников, корпорации IBM, устранив таким образом потенциальный источник конфликта интересов. Следует отметить, что хотя ряд элементов организации с течением времени изменился вследствие роста компании, покупок других компаний и ухода из нее Коннора, в своих публичных выступлениях фирма продолжает подчеркивать свою приверженность ответственности, честности и моральным ценностям.

Гарвард, 1979 г.: изучая метод бизнес-кейсов

В 1979 г. Марвин Бауэр взялся за сложную проблему, отвечая на критику Гарвардской школы бизнеса (можно даже сказать, нападки на нее) со стороны президента Гарвардского университета Дерека Бока. Это была трудная задача. Если бы Марвин допустил ошибки при ее решении, то его тесные связи с Гарвардом (где он сначала был студентом, потом членом нескольких комитетов, а затем — работодателем для выпускников программы MBA) могли бы создать впечатление предвзятости. Еще одна сложность заключалась в том, что подход к обучению в Гарвардской школе бизнеса, который и стал причиной ее критики, в частности метод анализа бизнес-кейсов, по мнению Марвина, был необходим для подготовки будущих руководителей. Дерек Бок — доктор юридических наук и убежденный сторонник традиционных академических методов обучения — умело вел эту дискуссию, и его нелегко было переубедить. Наконец, хотя критика со стороны Бока была не вполне тактичной и поэтому рассердила многих преподавателей и выпускников Гарвардской школы бизнеса, ряд его критических замечаний был обоснован и поднимал проблемы, требовавшие решения.

Развернувшаяся дискуссия показала, что избежать подозрений в предвзятости и заслужить уважение руководителя университета можно, если представить достоверные факты и убедительные аргументы в поддержку своей точки зрения, даже если она отличается от точки зрения оппонента. Эти события также продемонстрировали, что можно разработать и применить рациональную и не вызывающую ненужных эмоций стратегию коммуникаций, которая будет эффективной в университетской среде, а также позволит участвовать в реализации проекта и после его официального завершения. Партнером Марвина по проекту для Гарвардской школы бизнеса был Альберт Гордон, председатель правления инвестиционного банка Kidder Peabody с 1957 по 1986 г. Он так описывает подход Марвина:

Он превосходил большинство из нас в том, что... умел очень четко мыслить. В этом он был похож на Бока. Он мог поставить себя на место Бока. Был внимательным слушателем и довольно рассудительным. Он обладал высочайшим интеллектом, но в то же время не был самоуверенным. Кроме того, он был чрезвычайно внимателен к собеседнику в процессе общения⁴⁵.

Гарвардская школа бизнеса в 1979 г.

В 1979 г. Дерек Бок вызвал бурю негодования у выпускников Гарвардской школы бизнеса, подвергнув ее резкой критике в своем ежегодном докладе для попечительского совета Гарвардского университета. По традиции он каждый год тщательно проверял один из факультетов или какое-то другое крупное подразделение университета. К 1979 г. он проинспектировал практически все подразделения, за исключением Гарвардской школы бизнеса. Его основной подход всегда оставался неизменным: сначала взять на себя роль «прокурора», чтобы выдвинуть обвинения, а потом — «облачиться в судейскую мантию» и провести слушания по данному делу, предоставив возможность высказаться и «представителю защиты». Затем он предлагал ряд конструктивных идей, которые помогали двигаться вперед. Иногда это приводило к назначению нового декана, который мог изменить направление развития факультета.

За десять лет до доклада Бока, вызвавшего такие споры, его предшественник на посту президента Гарварда Натан Пьюси назначил деканом Гарвардской школы бизнеса Ларри Форейкера. Вскоре президентом Гарварда стал Бок. Когда декан Форейкер вступил в должность, он стал руководителем академической организации, страдавшей от ряда проблем, которые были следствием ее быстрого и неконтролируемого роста, а именно: у школы не было четко определенного направления развития, преподаватели были разобщены, отсутствовала преемственность, финансовые показатели были посредственными. Он знал, что ему придется управлять школой во время периода роста (и согласиться на это было нелегко, если учитывать, что должность декана не предусматривала, как должность преподавателя, длительного многолетнего контракта). Хотя решение использовать взвешенный подход к развитию факультета было важным и смелым шагом, одного этого решения было недостаточно. К 1979 г. в Соединенных Штатах было открыто уже более 700 школ бизнеса, и конкуренция между ними обострялась. Кроме того, велись ожесточенные споры о том, какие формы и приемы обучения более всего подходят для подготовки менеджеров. Ситуацию также усугубляли политические волнения (активизировались антивоенное движение и движение за гражданские права), происходившие в американских университетах. Кроме того, взаимоотношения между деканом Форейкером и президентом Боком за десятилетний период никак нельзя было назвать простыми и безоблачными.

Доклад Бока

Критика Боком Гарвардской школы бизнеса была логичной, аргументированной и конструктивной, поскольку содержала множество дельных рекомендаций. Главным образом критике подвергся тот факт, что бизнес-школа в обучении активно использовала метод анализа бизнес-кейсов, который, возможно, уже несколько устарел. Бок также сомневался в том, что нынешнее поколение выпускников получает достаточные знания, чтобы добиваться успеха в бизнесе.

Отчет Бока был объемным, и приведенные ниже цитаты дают представление о его важнейших аспектах. Бок начал с анализа потребностей выпускников школы бизнеса:

За прошедшие двадцать лет корпорации стали более крупными и сложными, что привело также к усложнению практики менеджмента. Общество стало предъявлять к корпорациям более высокие требования, и они должны сегодня удовлетворять новые социальные запросы. Государственные и другие некоммерческие организации ожидают от корпораций использования новых методов управления, которые позволят им работать лучше. <...>

В этой ситуации от менеджеров требуется не только служить интересам акционеров, но и стать руководителями, умеющими разрешать противоречия между интересами акционеров, потребителей, сотрудников корпорации и поставщиков, а также удовлетворять запросы общества и его представителей в государственных учреждениях. <...>

Каждая профессиональная школа должна решать две проблемы, связанные с ее сущностью и миссией. Первая: каково оптимальное соотношение между исследованиями и преподаванием? И вторая, относящаяся к преподаванию: к какой профессиональной роли она должна готовить своих студентов?.. Уделяя должное внимание исследованиям, в Гарвардской школе бизнеса в то же время постоянно подчеркивали, что она в первую очередь образовательный институт, и ее цель — подготовка руководителей широкого профиля, а не узкоспециализированных экспертов. Иными словами, Гарвард стремился готовить менеджеров высокого уровня (которые в итоге станут топ-менеджерами) для самых разных корпораций, и его деятельность была нацелена на решение именно этой задачи. <...>

«Метод Сократа» заставляет студентов играть в обучении активную роль, и усилия их должны быть направлены не столько на получение знаний, сколько на приобретение важнейшего навыка принятия решений. Живые дискуссии и обсуждения во время занятий также помогают студентам понять, когда следует говорить, а когда — промолчать, и как именно говорить, что является важнейшим навыком для общения с государственными чиновниками, лидерами профсоюзов, акционерами и самое главное — с коллегами-руководителями во время бесконечных совещаний, где принимают основные решения. Это настолько важный элемент учебного процесса, что в Гарвардской школе бизнеса оценка

студентов существенно зависит от их активности на занятиях. Это отличает бизнес-школу от других факультетов Гарварда. <...>

Оставаясь верной своей традиционной миссии, Гарвардская школа бизнеса должна заботиться о том, чтобы уделять достаточное внимание важнейшим проблемам, возникающим в результате изменений в деятельности американских корпораций за последнюю четверть века... Эти проблемы... требуют расширения круга изучаемых дисциплин и более широкой перспективы. К счастью, преподаватели школы бизнеса уже работают над многими из этих проблем⁴⁶.

После описания требований, которым, по его мнению, должна соответствовать школа бизнеса, а также положительной оценки стремления Гарвардской бизнес-школы соответствовать запросам рынка, Бок перешел к негативным моментам:

У профессиональных школ есть высшая миссия, которая требует, чтобы будущие выпускники, глубоко изучив свою профессию, в то же время сохраняли способность отстраниться от собственных интересов и осознать ответственность перед обществом. Если школы бизнеса забывают об этом, они становятся не более чем инструкторами, обучающими техническим навыкам и методам студентов, которым безразлично, каким образом эти навыки и методы используются и для каких целей. <...>

Влиятельные топ-менеджеры часто заявляют, что социальная роль предпринимателей является серьезной темой для обсуждения в бизнес-сообществе. Однако человек, анализирующий учебные программы наших ведущих школ бизнеса, не найдет в них ничего подобного. Большинство дискуссий в учебных аудиториях все еще построено на считающемся естественным предположении, что главной заботой менеджеров корпораций должны быть рост бизнеса и прибыли. Этическим проблемам уделяется явно недостаточное внимание... <...>

Игнорируя эти проблемы, школы бизнеса не только не побуждают студентов задуматься о своем призвании и социальной миссии — они также оставляют их равнодушными к своей ответственности перед профессией и обществом, подразумевающей их активное участие в этой социально значимой дискуссии. <...>

По мере того как проблемы, с которыми сталкивается бизнес, усложняются, становится все труднее разделить преподавание и исследования. Если лучшие исследователи школы не будут активно участвовать в преподавании, их исследования могут утратить актуальность и не отражать реальных проблем, которые решают руководители. Если преподаватели не будут участвовать в исследованиях, они окажутся далеки от новых идей и методов, которые необходимы для того, чтобы выйти за пределы анализа отдельных специфических ситуаций и проблем. Таким образом, следует увеличить количество преподавателей-исследователей, которые могли бы показать связь между решением практических проблем, с одной стороны, и обобщениями и идеями на уровне исследований —

с другой... Поскольку в сегодняшней практике бизнес-школы существуют жесткие разграничения между преподаванием и исследованиями, такую практику следует пересмотреть⁴⁷.

Затем Бок посвятил все внимание основному методу обучения в Гарвардской школе бизнеса (методу анализа бизнес-кейсов), который, по его мнению, не отвечал необходимым требованиям:

Несмотря на все достоинства, у метода бизнес-кейсов есть и недостатки. Хотя рассмотрение реальной ситуации — отличный способ обучения студентов теории и методам, он не идеален для знакомства с концептуальными идеями и аналитическими методами. В реальности, уделяя основное внимание обсуждению деталей конкретной ситуации, метод анализа бизнес-кейсов сокращает время, которые студенты могли бы использовать для изучения аналитических методов и концептуальных идей. Это могло быть не так важно, если бы для принятия бизнес-решений было достаточно минимума знаний. Однако по мере того как корпоративный мир становится более сложным, такое положение вещей превращается в более серьезную проблему⁴⁸.

Информация о докладе Бока впервые появилась в газете *New York Times* еще до того, как декан Форейкер и другие сотрудники Гарвардской школы бизнеса получили возможность ознакомиться с докладом и обсудить его с президентом Бок. На следующее утро после публикации должно было состояться заседание Совета ассоциации партнеров школы. Когда на совет пришел декан Форейкер, со статьей он еще не ознакомился. За столом уже сидели Марвин Бауэр, Альберт Гордон из Kidder Peabody, Уильям Снит из химической компании Union Carbide, Филипп Колдуэл из Ford, Чарльз Браун из AT&T, Чарльз Сэндерс из Главной массачусетской больницы и др. Члены совета (все они были связаны с Гарвардской школой бизнеса и поддерживали Форейкера) сказали: «Ларри, ты подвергся нападкам со стороны босса, и это ужасно»⁴⁹. Они отменили повестку, которая была запланирована, и несколько часов обсуждали, что следует сделать. Более того, они решили сами написать доклад и послать его Боку.

Присутствовавшие на том совещании члены совета и некоторые выпускники Гарвардской школы бизнеса решили, что Бок (и администрация Гарвардского университета), начиная эту кампанию критики, имел скрытую цель, а именно: лишить школу независимого статуса в составе университета и с этой целью сделать деканом школы человека со стороны.

Марвин Бауэр о бизнес-кейсах

В то время Марвин имел официальные связи с Гарвардской школой бизнеса. Он был членом попечительского совета (его члены назначались Гарвардским университетом, в их задачи входил периодический контроль

качества образовательного процесса школы бизнеса). Эл Гордон также входил в этот совет. В период с 1940 по 1970 г. Марвин и Эл многократно сменяли друг друга на посту председателя этого органа. Марвин также возглавлял Ассоциацию партнеров Гарвардской школы бизнеса, объединявшую топ-менеджеров примерно ста различных компаний, которые вносили свой вклад в исследования, проводимые в рамках школы, и подготовку материалов для бизнес-кейсов. Учитывая тесные связи партнеров и школы, не было ничего удивительного в том, что члены Ассоциации пришли в ярость, узнав об отчете Бока, особенно из-за того, что в нем игнорировались достижения декана Форейкера. По их мнению, под удар были поставлены репутация и престиж школы. Совет ассоциации настоял на том, чтобы был подготовлен официальный ответ на критику Бока, и проголосовал за создание рабочей группы, которая должна подготовить возражения на критические замечания, содержащиеся в отчете Бока. Группу должны были возглавить Эл Гордон и Марвин Бауэр.

Было ясно, что ни Марвин, ни Эл, когда они взялись за эту задачу, не могли считаться независимыми экспертами: они не только состояли в упомянутом выше Совете — они были в Гарвардской школе бизнеса примерами для подражания и горячими сторонниками и защитниками школы. Они ревностно относились к своим обязанностям членов попечительского совета, сохраняя при этом хорошие отношения с высшим руководством школы.

Если говорить о Марвине, то его тесные связи с Гарвардской школой бизнеса установились еще в 1928 г., когда он туда поступил, и продолжались вплоть до его кончины в 2003 г. Он был первым выпускником юридического факультета Гарвардского университета, поступившим в Гарвардскую школу бизнеса, и вторым в истории выпускником Гарвардской школы, имеющим ученые степени как в области права, так и в области менеджмента и делового администрирования. Он часто рассказывал о том, как было воспринято его решение пройти подготовку по программе делового администрирования в Гарварде, что лишний раз подтверждало, насколько бизнес в то время не пользовался уважением в стенах Гарвардского университета:

Незадолго до окончания [юридического факультета] меня пригласили в кабинет Роско Паунда — пожалуй, самого знаменитого декана в истории юридического факультета Гарварда. Когда я вошел, он сидел не за своим письменным столом, а на председательском месте за столом для совещаний. Он начал говорить в своей обычно резкой манере, как только я переступил порог кабинета. «Бауэр, — начал он, — у меня для вас есть работа в юридическом офисе компании International Paper». — «Благодарю вас, декан, — ответил я, — но мне не нужна работа. Я собираюсь осенью поступить в Гарвардскую школу бизнеса».

Он уставился на меня: «Боже мой, Бауэр, вы почти окончили лучшее учебное заведение в мире, а теперь собираетесь учиться в *этом* месте?» Он показал на другой берег реки Чарльз, где находилась школа бизнеса,

взял какую-то книгу и швырнул ее на стол. Вот что думали о бизнесе в двадцатые годы ученые-преподаватели. (Действительно, отношения между юридическим факультетом и школой бизнеса были настолько плохими, что понадобилось несколько лет, прежде чем они смогли договориться об открытии совместной программы обучения⁵⁰.)

Марвин, очевидно, не разделял чувства декана своего факультета по отношению к бизнесу:

Занимаясь правом, я видел, как важно разбираться в бизнесе, и понял, что мне необходимо приобрести дополнительные знания в этой области. Я считал, что это поможет мне стать лучшим юристом и сделает более привлекательным кандидатом для фирмы Jones, Day, где я хотел работать⁵¹.

Когда Марвин поступил в Гарвардскую школу бизнеса, метод анализа бизнес-кейсов был относительно недавно введен в практику образовательного процесса школы по инициативе декана Уоллеса Бретта Донэма, который, что неслучайно, был известным в Бостоне юристом. Донэм считал, что система обучения, основанная на анализе реальных ситуаций (отличная от системы, используемой для обучения юристов) поможет повысить качество бизнес-образования, поскольку будет уделять основное внимание навыкам, необходимым для принятия решений (наиболее важной для роли руководителя, по мнению Марвина)⁵². В этом случае существенное внимание уделялось тому, «как делать», а не только тому, «что делать». Сам по себе ответ на конкретный вопрос или решение для ситуации, описанной в бизнес-кейсе, были не так важны, как умение студента использовать методы принятия решений, логика этих решений и умение их обосновывать.

Связи Марвина с Гарвардской школой бизнеса после того, как он ее окончил, не ограничивались упомянутой выше работой в попечительском совете — он был также одним из основных потребителей «конечной продукции» школы. После того как McKinsey перестала нанимать на работу опытных экспертов и обратила свое внимание на выпускников МВА, многие из них начали свою карьеру в этой консалтинговой фирме. Марвин ценил выпускников Гарвардской школы и верил в них: они играли существенную роль в том, что McKinsey выделялась на фоне других фирм. И эта высокая оценка была взаимной: в Гарварде также ценили Марвина. В 1968 г. Марвин Бауэр и Альберт Гордон стали двумя из трех людей, получивших в Гарварде награду за выдающиеся заслуги (третьим был Роберт Макнамара*).

* Роберт Макнамара (р. 1916) — государственный деятель, финансист. Окончил Калифорнийский и Гарвардский университеты. В 1940–1943 гг. преподавал в Гарварде. В 1943–1946 гг. служил в ВВС США. С 1946 г. работал в компании Ford Motor Co., с 1960 г. — ее президент. Министр обороны в администрациях Джона Кеннеди и Линдона Джонсона (1961–1968). — *Прим. пер.*

Присуждая эту награду, декан Джордж Бейкер выразил Марвину от имени университета уважение и признательность:

Награда присуждается Марвину Бауэру, получившему в Гарварде степень бакалавра права в 1928 г. и степень магистра делового администрирования в 1930 г., создателю концепции менеджмента, конструктивному критику и доброму другу. В течение своей длительной творческой карьеры вы преданно и щедро делились своим опытом, своей мудростью и идеями с Гарвардской школой бизнеса и успешно вдохновляли целые поколения молодых людей, обретавших волю, необходимую для руководителя, — то качество, которое вы сами так ярко воплощали и важность которого так красноречиво подчеркивали⁵³.

Создание обширной и достоверной базы фактов

Президент Бок узнал о готовящемся ответном отчете, в котором, в свою очередь, его подвергнут критике, и попросил Джона Макатура, будущего декана Гарвардской школы бизнеса, в то время занимавшего должность заместителя декана, встретиться с Марвином и Элом в Нью-Йорке и обсудить содержание их отчета. Джон сначала встретился с Элом⁵⁴, поскольку лучше его знал. Позднее он вспоминал:

Я решил отправиться вместе с Элом к Марвину и поговорить с ним. Мы с Элом вошли к нему и сказали, что писать отчет, который будет содержать исключительно ответ на критику Бока, — не лучшая идея. Марвин сначала ответил, что Дерек [Бок] сделал ошибку, выступив с нападками в адрес Гарвардской школы бизнеса. Марвин чувствовал свою ответственность перед людьми, которые попросили его подготовить отчет, и сказал, что следует подумать, не попросить ли их разрешить изменить характер отчета⁵⁵.

После тщательных размышлений о подходе Совета к составлению отчета, решили отказаться от первоначального плана, который подразумевал простое перечисление пунктов критики Бока и их опровержение. Марвин и Эл решили, что более убедительным и полезным будет подготовка отчета о стратегии Гарвардской школы бизнеса (под заглавием «Успех стратегии»), который будет включать план развития школы, подчеркивающий ее сильные стороны и устраняющий ее слабости. Первой проблемой было успокоить Совет и убедить его в том, что вероятность разрешения конфликта возрастет, если отчет не будет содержать нападок на Бока и не станет попыткой сведения счетов по принципу «око за око». Марвин посвятил много времени телефонным переговорам с членами Совета (особенно с Филом Колдуэллом и Доном Перкинсом из компании Jewel), чтобы убедить их действовать на основе фактов, а не эмоций. Его усилия оказались небезуспешными.

В отчете Марвин и Эл тщательно проанализировали тезисы Бока, используя данные как прошлых лет, так и настоящего времени, которые

могли бы подтвердить или опровергнуть выводы Бока. Марвину удалось абстрагироваться от тесных отношений с Гарвардской школой бизнеса и подготовить заслуживающий доверие, непредвзятый отчет, который представил альтернативную точку зрения на перспективы ее развития.

Рабочая группа начала подготовку отчета, и, как вспоминает Эл Гордон, Марвин разработал стратегию, позволяющую воспринимать работу группы как непредвзятый анализ, а результаты — такими, которые мог бы принять Бок:

Никогда в жизни я не работал так напряженно, как над этим отчетом. Это было трудное лето. Марвин направлял наши мысли, координировал работу и сам активно в ней участвовал. Он считал, что мы должны отвечать Боку, используя тот же формат, что и он, — в отчете должна была присутствовать четкая логика юриста. Он считал, что необходимо собрать все относящиеся к делу факты, причем из независимых источников, поскольку нас самих нельзя было считать независимыми экспертами⁵⁶.

Летом 1979 г. Марвин и Эл разработали гипотезы, план отчета и методику сбора фактов и их анализа, что должно было лечь в основу выводов и оценок, лично провели большую часть интервью и координировали работу в целом. Марвин попросил партнеров из McKinsey предоставить в его распоряжение команду помощников для поиска фактов. Ричард Кавана — в настоящее время президент и генеральный директор организации The Conference Board* — был участником этой команды:

Марвин и Эл Гордон организовали группу ведущих бизнесменов и собирались провести свой анализ деятельности Гарвардской школы бизнеса, чтобы решить, насколько успешно она работает и что получается хорошо, а что — плохо.

Моя роль была скромной. Они собрали потрясающих руководителей, включая главу Ford Motor Company, главу AT&T... а также руководителей других крупных и успешных компаний того времени (равных по масштабу сегодняшней GE). Каждому участнику команды McKinsey было поручено подготовить соответствующий анализ.

В итоге всю работу проделал Марвин. Мы только собирали факты, пытаясь предоставить информацию для проверки гипотезы, разработанной Бауэром и Гордоном. В результате их выводы отличались от тех, к которым пришел Дерек Бок⁵⁷.

* The Conference Board — частная научно-исследовательская организация, распространяющая профессиональную информацию о рынках, менеджменте компаний и пр. Проводит специальные исследования, результаты которых предоставляются на коммерческой основе. Издает ежемесячный журнал *Across the Board* и другую периодику. Основана в 1916 г. Штаб-квартира в г. Нью-Йорке. — Прим. пер.

Стив Уоллек — бывший директор McKinsey и участник ее команды в том проекте — прекрасно запомнил, как Марвин помогал команде понять смысл и контекст работы, которая им предстояла:

Я пришел в очень скромный офис Марвина в Нью-Йорке. Это оказался один из самых поучительных проектов за все время работы в компании.

В первые часы нашей совместной работы Марвин блестяще «разобрал по косточкам» отчет президента Бока. Каковы его предположения, гипотезы, доказательства? Какие исследования он провел, какие факты собрал, какие аргументы привел? Какие его выводы оспаривали преподаватели Гарвардской школы бизнеса, ее выпускники или пресса? Почему реакция на них была такой язвительной? Против чего возражали обе стороны? Чего боялись?

Марвин отправил меня работать, пообещав, что мы встретимся на следующий день и проверим мой анализ и план проекта⁵⁸.

Как указывает Стив, на первый взгляд это не было обычной работой для McKinsey, однако под руководством Марвина ему удалось собрать неопровержимые факты для решения сложной и неопределенной задачи:

Впервые я пытался применить методы McKinsey, предназначенные для решения сложных проблем, к такой нечетко сформулированной задаче, и у меня это не очень хорошо получалось, но примерно за неделю Марвин сумел ненавязчиво меня сориентировать и структурировать мое мышление.

Например, я не имел представления, каким образом можно оспаривать утверждение президента Бока, что сегодняшних выпускников Гарвардской школы не готовят к будущей роли лидеров бизнеса. У меня опускались руки. «Как можно найти факты, чтобы это опровергнуть?» — жаловался я.

«Что ж, — сказал Марвин с улыбкой, — мы спросим сегодняшних лидеров бизнеса, что *они* думают о выпускниках [Гарвардской школы бизнеса] и их подготовке. Как говорится, “рыбак рыбака видит издалека”. Почему бы нам не позвонить руководителям компаний, входящих в список *Fortune 500*, и не спросить, что они думают о сегодняшних выпускниках школы?»

Я ужаснулся, когда понял, что звонить придется мне. «Марвин, я лично почти никого не знаю из руководителей компаний, входящих в список *Fortune*, но даже у тех, кого я знаю, есть секретари, у которых также есть секретари, и они считают своей первейшей обязанностью беречь время своих боссов. Мы сумеем пробиться к немногим из нашего списка, и как мы сможем отрицать, что беседовали только с дружественно настроенными топ-менеджерами, которые говорили нам приятные вещи?»

«Вы правы, необходимо говорить со всеми, — согласился Марвин. — Давайте остановимся на ведущих 25 компаниях. Вы можете подготовить номера телефонов их руководителей?»

Наконец, я получил задание, которое мог выполнить.

«Сегодня я обедаю с Беном Шапиро из Dow, — сказал Марвин. — Я проинтервьюирую его первым. Составьте мне список остальных, скажем, к двум часам дня».

В тот же день Марвин взялся за этот список: он звонил в компании General Motors, AT&T, IBM, Ford, другие, и везде ему сопутствовала удача. Каждый генеральный директор, которому он звонил, либо сразу ему отвечал, либо перезванивал в течение двух часов. Каждое интервью получилось вежливым и хорошо структурированным. Марвин тщательно записал все ответы. Иногда разговор продолжался больше часа, но Марвин его не прерывал, пока не получал ответы на все вопросы.

Марвин лично провел первые десять интервью, а затем передал список мне: «Теперь попробуйте вы». В тот день нам не удалось поговорить лишь с несколькими руководителями, и они перезвонили позже. Их общее мнение заключалось в том, что Гарвардская школа бизнеса работает отлично, но им нужны менеджеры широкого профиля, а не узкие специалисты, и в школе должны это учитывать⁵⁹.

Стив, как практически все, кто работал с Бауэром, вынес из этой работы важный урок:

«Итак, Стив, чему вы научились, проводя эти интервью?» — спросил меня Марвин, когда я передавал ему записи. Не помню, что именно я ответил, но это был не тот ответ, который хотел получить Марвин.

«Вы научились одной очень важной вещи, которая будет вам помогать каждый день на протяжении всей карьеры, если, конечно, вы будете это использовать», — мягко подталкивал меня к ответу Марвин.

«Видимо, тому, что это возможно: позвонить генеральным директорам крупнейших компаний США и взять у них интервью о Гарвардской школе», — догадался я.

Марвин улыбнулся. «Точно. Генеральные директора — очень одинокие люди. В большинстве случаев с ними говорят, когда пытаются их в чем-то убедить или что-то продать, но если вы вежливы, хорошо подготовлены и не думаете исключительно о своих интересах, они согласятся с вами говорить и будут это делать с удовольствием. Никогда не бойтесь позвонить генеральному директору. Это одна из самых легких в мире вещей»⁶⁰.

В дополнение к интервью, которые были взяты у руководителей 25 ведущих компаний из списка *Fortune* и компаний — партнеров Гарвардской школы бизнеса, о необходимых качествах и навыках «менеджеров будущего», рабочая группа проанализировала документы, имеющие отношение к теме проекта, и проектные отчеты, взяла интервью у 33 профессоров и трех администраторов Гарвардской школы бизнеса, собрала информацию о прошлой карьере ее преподавателей (работали они раньше в Гарварде или пришли из других университетов), взяла интервью у декана Форейке-

ра и провела две встречи с президентом Боком. Это позволило создать убедительную и достоверную базу данных и подготовить все для разработки альтернативной концепции развития бизнес-школы.

Эффективное общение с трудной аудиторией

Встречи с президентом Боком имели большое значение и, следовательно, требовали тщательной подготовки. Эл Гордон вспоминает, как они с Марвином готовились к каждой встрече:

Мы провели два интервью с президентом Боком. Они были довольно бурными. Перед тем как на них отправиться, Марвин строил предположения о том, какой будет логика Бока. Мы обсуждали все возможные ответы. Марвин мог думать так же, как Бок, предвидеть практически все его ответы. Мы репетировали то, что собирались сделать. У нас был план, и мы его выполняли⁶¹.

Эл Гордон также вспоминает, как Марвину удалось избежать конфронтации:

Бок был юристом, который действовал агрессивно и умел убеждать. Поэтому, готовясь к интервью, мы поняли: нам необходимо высказать то, что мы считаем нужным, еще до того, как он сам начнет говорить. Мы прибыли к 9 часам и, еще не расположившись, Марвин (как и предполагалось) начал говорить. Он увещевал Бока минут двадцать, затем я его довольно невежливо прервал, и еще минут двадцать говорил сам. Бок сказал: «Вы оба пытаетесь меня шантажировать». Марвин не ответил на упрек, но вместо этого мягко заметил: «Мы просто выполняем поручение нашего консультативного совета»⁶².

По просьбе Бока Марвин и Эл затем встретились с главой попечительского совета, и им удалось уладить конфликт, поскольку они не поддерживали ни одного из кандидатов на пост декана школы на следующий срок.

Мы предвидели, что [глава попечительского совета] спросит, кого из кандидатов на пост декана мы поддерживаем. Он [Эндрю Хайскел] возглавлял издательский концерн Time Life, а значит, был важной персоной. После некоторого предварительного обсуждения он спросил: «Кто ваш кандидат?» Мы ответили: «Наш кандидат? У нас нет кандидата. Было бы дерзостью с нашей стороны иметь какого-то кандидата...» В какой-то момент он сказал: «Имейте в виду, Макарута вы на этот пост не получите». Мы ответили: «Нам не важно, кто будет. Мы хотим, чтобы это был человек, который продолжит традиции школы. Мы объяснили это в докладе». Так это и закончилось⁶³.

В действительности Марвин и Эл поддерживали кандидатуру Джона Макартура на пост декана, и, несмотря на утверждение Хайскела, Макартур заменил Форейкера и стал следующим деканом Гарвардской школы бизнеса, проработав на этом посту 16 лет.

Отчет рабочей группы

Марвин писал отчет, а Эл его редактировал; оба очень внимательно работали над формулировкой своих выводов и рекомендаций. Приведенные ниже выдержки из 80-страничного отчета под названием «Успех стратегии» иллюстрируют его дух. Начинался он с одной из любимых цитат Марвина:

«Секрет успеха — это верность цели». Так говорил великий британский премьер-министр Бенджамин Дизраэли... Гарвардскую школу бизнеса всегда отличало то, что у нее была ясная миссия — быть учебным заведением, которое готовит передовых руководителей бизнеса. Верность миссии и стратегии ее достижения — основа успеха и лидирующей позиции школы⁶⁴.

Марвин продолжал, отмечая работу школы, успешную во многих отношениях:

По количественным критериям успехи школы впечатляют. Программа Гарвардской школы бизнеса пользуется высоким спросом... Устойчивый спрос на выпускников, ответственные позиции, которые занимают многие из них в дальнейшем, их высокие зарплаты — свидетельство успеха выпускников школы... как и их ведущих позиций в компаниях, а также в других организациях по всему миру. О том же говорят положительная оценка, которая дается программе обучения высших руководителей бизнеса, и возможности школы получать финансовую поддержку. За последние десять лет... в ней создано 16 кафедр, поддерживаемых за счет пожертвований⁶⁵.

Несмотря на явные свидетельства успеха, Марвин отдал должное замечаниям президента Бока и подтвердил, что многие проблемы, поставленные в его отчете, весьма важны. Марвин признал аргументы Бока и выразил ему свое уважение:

Хороший способ оценить стратегию обучения и ресурсы школы бизнеса, готовящей руководителей широкого профиля, это рассмотреть реакцию школы на основные тенденции в мире, влияющие на работу корпораций и на роль высших руководителей, и именно этот способ избрал мистер Бок. В последние десятилетия мы наблюдали целый ряд таких факторов. Поскольку у нас нет возможности проанализировать их все, мы решили сосредоточить внимание в основном на тех, которые были

отмечены мистером Боком. Они достаточно репрезентативны для наших целей.

Наше исследование показало, что менеджеры будущего должны будут обладать множеством важных качеств, однако многие генеральные директора уже сегодня обращают особое внимание на этику: руководитель должен заботиться о морали и этических принципах своей корпорации. Честность руководителя означает, что он поступает правильно и представляет компанию достойно в любых обстоятельствах. Для лидера — и в частности бизнес-лидера — необходимо быть личностью, быть уверенным в себе, обладать высоким интеллектом и даже «личным магнетизмом», что вселяет в его подчиненных уверенность в своем лидере. Когда речь идет об интеллектуальных качествах, топ-менеджеры особенно подчеркивают важность и необходимость аналитических способностей, но указывают и на ряд других черт, которые понадобятся руководителям в будущем.

В своем анализе президент Бок верно отметил ряд сложных проблем, с которыми сталкиваются сегодняшние менеджеры. Но, обратите, пожалуйста, внимание, что это — проблемы настоящего и прошлого, и неизвестно, останутся ли они такими же важными в будущем. Даже если некоторые из них останутся нерешенными, можете быть уверены: сегодняшние студенты, которые станут менеджерами завтра, столкнутся и с другими проблемами, о которых мы сегодня и не подозреваем. Я думаю, что они должны готовиться решать эти, неизвестные сегодня проблемы так же, как и те, которые сегодня можно предвидеть... Заслуга Гарвардской школы состоит в том, что она учит умению разрешать и старые, и новые проблемы, анализировать и количественную, и качественную информацию, иметь дело с холодными фактами и эмоциональными мнениями, с поэзией и инженерными задачами, с чистой наукой и необоснованными людскими ожиданиями в условиях нехватки информации, времени и ресурсов.

Никто не бывает всегда прав. Чтобы находить решения, необходимо сочетание гибкости с твердостью и решимостью. Более всего руководителю следует знать, как, когда и в каком соотношении использовать жесткость и дипломатию (в лучшем смысле этого слова)⁶⁶.

Затем Марвин искусно доказал, что метод анализа бизнес-кейсов остается ценным инструментом преподавания и обучения, если учитывать характер проблем и задач, с которыми сталкиваются школы бизнеса, выполняя свою миссию — формирование лидеров будущего:

Из 172 проектов, которые упоминаются в отчете исследовательского отдела за 1978 г., 25 посвящены теме взаимоотношений бизнеса и государства... Наш анализ показал, что Гарвардская школа стала уделять проблемам их взаимосвязей больше внимания, были разработаны новые учебные курсы по этой теме, среди которых особо следует отметить [новый обязательный курс] «Бизнес и государство в международной

среде». Создание новых курсов, в свою очередь, стимулировало разработку новых бизнес-кейсов и исследований по этой тематике. Трудно требовать большего внимания — как и более действенной реакции — в отношении влияния государственного регулирования на стратегию бизнеса, на принятие решений и на роль руководителей в бизнесе. <...>

Тщательное изучение бизнес-кейсов убедило нас, что этот особый, ориентированный на студентов, метод обучения больше, чем лекция, подходит для подготовки руководителей. Этот метод особенно хорош для обучения навыкам принятия решений, но этим его достоинства не исчерпываются. Хотя он дополняется другими методами: работой студентов в учебных группах, проведением лекций и использованием теоретических материалов по ним, а также аудиовизуальных материалов и компьютерных деловых игр, — мы призываем школу сохранить ведущую роль метода бизнес-кейсов. Мы также предлагаем применить больше усилий для разъяснения важности метода бизнес-кейсов за пределами бизнес-школы. Мы считаем, что если бы этот метод лучше понимали, то его ценность как учебного средства была бы более широко признана. <...>

Мы убеждены, что миссия школы сформулирована верно, тем не менее мы предлагаем расширить ее, включив дополнительные направления подготовки студентов — будущих руководителей. Эта новая, расширенная миссия не должна противоречить миссии настоящей — она будет ее дополнять и поддерживать. Мы изучили мнения генеральных директоров компаний — партнеров Гарвардской школы бизнеса относительно того, какими качествами должны обладать руководители. Многие из них отметили именно лидерские качества, а один из опрошенных поставил их на первое место⁶⁷.

В заключительной части отчета Марвин хвалил обе стороны: школу бизнеса — за усердную работу, направленную на удовлетворение меняющихся требований в сфере бизнес-образования, президента Бока — за то, что он указал потенциальные проблемы и привлек к ним внимание. Такая непредвзятая позиция помогла снизить напряженность.

Основной вывод можно сформулировать очень просто: школа была чрезвычайно внимательна к переменам во внешней среде, и процесс обучения был адаптирован к современным тенденциям, как правило, своевременно, эффективно и адекватно. Оглядываясь назад, мы приходим к выводу, что в некоторых ситуациях школе следовало реагировать раньше или активнее. Однако многие из инициатив были настолько конструктивны, что были подхвачены другими школами бизнеса, а некоторые — настолько глубоки, что позволили создать базу знаний, ставшую национальным ресурсом: например, инициативы по проблемам организационного поведения, многонациональных корпораций или политики в сфере энергетики.

В то же время наши оценки подтверждают ряд недостатков, отмеченных в отчете мистера Бока. Почти во всех случаях мы обнаружили, что

преподаватели Гарвардской школы знали о них и предпринимали меры для их устранения⁶⁸.

Марвин и Эл благодаря мудрым действиям сумели нейтрализовать атаку противника, направить общие усилия в сторону благоприятных перемен и движения вперед. Как отмечает Марвин, конечный результат был положительным:

В течение следующих 15 лет Макартур [который сменил декана Форейкера] решал проблемы, отмеченные в отчете Бока. Он создал полноценную докторскую программу подготовки (PhD) Гарвардской школы бизнеса (раньше там готовили докторов делового администрирования — DBA); установил прочные контакты с другими факультетами; создал с рядом факультетов совместные программы... и сохранил для метода бизнес-кейсов центральную роль в процессе обучения. Все эти меры были успешными, и я убежден, что школа только выиграла от назначения Макаурта на пост декана⁶⁹.

Президент Бок, хотя и не желал публично признать представленные Марвином аргументы справедливыми, не мог его не уважать.

Роль Марвина в разрешении конфликта не ограничилась публикацией отчета. Он и позже предпринимал активные шаги, чтобы решить проблемы, на которые обоснованно указывал президент Бок. Например, его беспокоила изоляция преподавателей Гарвардской школы бизнеса, «варившихся в собственном соку». Чтобы решить эту проблему, для преподавателей была учреждена стипендия Бауэра. Тед Левитт, который долгое время был профессором и интеллектуальным лидером Гарвардской школы бизнеса, так рассказывал об этом:

Меня поразило, как плохо знали нашу школу в других университетах и бизнес-школах, откуда мы хотели привлекать перспективных преподавателей. Думаю, что одной из причин, из-за которых нас плохо знали, было недостаточно активное взаимодействие наших преподавателей с коллегами в других учебных заведениях... Нам пора было становиться более известными и информировать другие университеты о том, что мы делаем. Тогда Марвин и предложил идею стипендий для молодых преподавателей. Они получали стипендию, им оплачивали дорогу, они могли приехать в нашу школу и делать то, что считали интересным, узнавать что-то новое и пр. Важно было то, что мы, в свою очередь, могли узнать много нового от них и действительно узнавали. Так мы запустили новую программу под названием «Стипендиаты Бауэра». Частично она финансировалась за счет средств, выделенных партнерами McKinsey. С тех пор как стипендия была присуждена самому первому участнику программы, Марвин всякий раз посылал стипендиату письмо со своими поздравлениями⁷⁰.

Влияние на декана Макартура

Как уже отмечалось, Джон Макартур сменил Форейкера на посту декана в январе 1980 г. Учитывая конфликт, который был вызван отчетом Бока, Марвин считал, что Макартуру необходимо как можно быстрее установить с Бокон нормальные рабочие взаимоотношения, а также укрепить особый характер Гарвардской школы бизнеса и решить важнейшие проблемы, затронутые в отчете.

Вскоре после своего назначения Макартур начал диалог с Бокон, в ходе которого обе стороны пошли на взаимные уступки. В итоге по ряду вопросов они достигли полного согласия, по другим — нет. Разногласия касались главным образом различий между бизнес-образованием и образованием по другим профессиональным дисциплинам*, которые преподавались в Гарварде. Макартур вспоминает:

Дерек [Бок] много раз мне говорил: «Я никогда не мог понять этого бизнес-образования. Медицинские факультеты разных университетов всегда похожи друг на друга. В конце обучения студенты должны сдать одни и те же экзамены, неважно, где они потом будут работать. То же самое на юридических факультетах. Там выпускники должны сдать экзамен, соответствующий требованиям Нью-Йоркской коллегии адвокатов. В школах бизнеса одни преподают так, другие — иначе, одни — то, другие — это. Кто-то — менеджмент, кто-то — музыку и поэзию. И вряд ли это понадобится на рынке. Я не знаю, что думать о вашей школе». Я сказал: «Дерек, вот как это следует понимать. Сегодня нельзя совершенно точно определить, что важно изучать и исследовать таким людям, как вы. Ведь через десять лет им придется руководить большим университетом, большой больницей или большой компанией. Мы этого не знаем. Поэтому нам нельзя быть ортодоксами... Думаю, так же следует рассуждать и другим [на медицинском и юридическом факультетах]»⁷¹.

Декан Макартур сказал Боку, что бизнес-образование — это не «точная наука» и к нему неприменим стандарт, который может использоваться для магистерских программ в других дисциплинах. Как бы то ни было, он напряженно работал над тем, чтобы переосмыслить исключительные качества Гарвардской школы бизнеса. Хотя отчет Бауэра и Гордона подтвердил ценность метода бизнес-кейсов, в нем также признавалось, что Бок указал на ряд реальных проблем, которые должны быть решены, с чем согласился и декан Макартур:

Доклад [Бока] сам по себе был хорош. Он заставил нас всерьез поработать. Я пытался объяснить коллегам: «Послушайте, самыми разными способами мы можем исправить то, что необходимо исправить». С исследова-

* В американских университетах «профессиональными дисциплинами» считаются право, медицина и МВА. На эти факультеты могут поступать только лица, имеющие степень бакалавра. — *Прим. пер.*

ниями было не все в порядке. И мы были недостаточно открыты для идей в области менеджмента, предложенных другими людьми, а также для решений проблем, на которые они указывали⁷².

Суть заключалась в том, что было трудно совместить бизнес и теорию; с той же проблемой сталкивался Марвин и сотрудники других консалтинговых фирм. Используя в качестве примера подход, примененный Элом Гордоном и Марвином в работе над отчетом «Успех стратегии», Макартур начал с анализа ситуации в исторической перспективе, поручив провести исследование истории и интеллектуальных основ Гарвардской школы. Исследование получило название «Специальный эксперимент». Оно помогло укрепить особенный характер школы, связав его с историей и интеллектуальными традициями этого уникального учебного заведения и предоставив дополнительные доводы в пользу метода кейсов.

Признавая необходимость реформ, Макартур заботился о том, чтобы «не выплеснуть ребенка вместе с водой»:

Я считал, что использование метода бизнес-кейсов как основного было весьма важно... В этом же убедился Марвин Бауэр [с McKinsey] в ходе проведения проекта... Роль личности, которая управляет организацией, отличается от роли любого другого сотрудника в этой организации. Маркетинг, производство, финансы, работа с персоналом — все это важно, но никто не изучал, как выглядит мир в глазах человека, который управляет компанией, как Марвин Бауэр управлял фирмой McKinsey или Фил Колдуэлл — компанией Ford. Это именно то, что мы делаем. Это особый эксперимент, и если мы утратим веру в него или упустим его, все будет потеряно, поскольку никто больше этого не поймет. Кроме того, это очень дорогостоящая миссия, так как мы сами вынуждены разрабатывать все необходимые нам материалы, почти все. Девяносто пять процентов всех кейсов, которые используются в мире, разработаны здесь, на этой «фабрике»⁷³.

Когда Макартур вспоминает, какие «марвинизмы» он сознательно использовал в своем стиле руководства, он называет три из них: забота о деле, стремление быть «интеллектуальным венчурным капиталистом» (т. е. инвестировать в людей) и преемственность руководства.

Описывая заботу Марвина о деле, Макартур вспоминает историю, случившуюся в 1982 г., когда Марвин по собственной инициативе, хотя это и не было его обязанностью, сделал все возможное, чтобы помочь Гарвардской школе получить финансирование для открытия кафедры лидерства:

Это был четверг перед Днем труда*. Марвин позвонил мне и спросил, читал ли я в журнале *The Economist*, что господин Мацусита (основатель

* День труда (Labor Day) — общенациональный праздник, который отмечается в США в первый понедельник сентября. На следующий день после Дня труда в школах начинается учебный год. День труда — последний день «длинных выходных». — *Прим. пер.*

корпорации Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., продукция которой в США продается под брендом Panasonic) только что выделил 46 млн долл. для открытия новой школы бизнеса в Осаке в Японии, которая должна была готовить новое поколение японских бизнес-лидеров?» Я ответил: «Нет». Он сказал: «Почему бы вам не подумать об этом?» Марвин уже говорил о необходимости улучшить подготовку руководителей в Гарвардской школе бизнеса.

Я прочитал эту статью, заговорил еще раз о ней с Марвином, и он сказал: «Может быть, сто́ит попросить его выделить деньги и нам, пока он [Мацусита] их раздает? Почему бы вам не попросить Хьюго Уйтерховена (ведущего профессора) и меня написать ему письмо?» Он пришел в Гарвард в пятницу как раз перед началом праздничных выходных. Помню, что в школе не было никого. Мы сели и продумали письмо. В ходе обсуждения он позвонил Кеничи Омаи (директору токийского офиса McKinsey, влиятельному человеку в Японии), поскольку Кен был знаком с господином Мацусита.

Мы написали письмо господину Мацусита и попросили у него 5 млн долл. Какое-то время от него не было никаких вестей, наконец, нам позвонили из его офиса и пригласили меня приехать и обсудить эту идею.

Мы решили встретиться еще раз — Марвин, Хьюго и я. Марвин посмотрел на меня и сказал: «Что ж, кто-то должен туда поехать и встретиться с ним. Но вы не очень-то похожи на декана. Может быть, лучше отправить туда того, кто выглядит как декан?» Мы перебрали несколько имен и выбрали Роланда Кристиансена и Эйба Зелезника: они были старше меня и, по мнению Марвина, больше походили на декана в представлении 86-летнего японца. Они отправились на встречу с господином Мацусита.

Когда они приехали, все пошло очень хорошо, за исключением одной ошибки, допущенной в переводе. Мы просили о пяти миллионах долларов, а при переводе появилась сумма в 50 тыс. долл. Ошибка обнаружилась только перед тем, как господин Мацусита должен был войти в комнату, чтобы передать деньги. Зелезник позвонил мне и сказал: «Это ужасно. Думаю, нам нужно просто взять эти деньги». Я ответил: «Ни в коем случае. Придерживайтесь той суммы, которая нам нужна и которую мы попросили». В конце концов, через несколько месяцев все уладилось, и мы открыли в школе кафедру лидерства.

Усилия, предпринятые Марвином, в корне изменили миссию школы. Когда вы сегодня слушаете декана и преподавателей Гарвардской школы бизнеса, изучаете содержимое программ MBA, а также других программ школы, то не можете не заметить, что проблемы лидерства стали главным, о чем мы говорим с нашими студентами.

Марвин был человеком, проявлявшим истинное внимание и заботу о деле. Многие люди, с которыми вы встречаетесь в вашей жизни, говорят: «Вам следует сделать то-то и то-то». Марвин поступал по-другому. Он не просто побуждал думать о чем-то. Он неизменно помогал делать то, что рекомендовал. Таким был Марвин Бауэр, которого я знал. Он всегда возвращался, чтобы сделать еще больше!⁷⁴

Когда Макартур стал задумываться о том, чтобы уйти в отставку, он действовал согласно той модели преемственности, которую разработал Марвин для собственного ухода с поста руководителя:

Я ушел в отставку именно таким образом, поскольку видел, как это делал он [Марвин]. И видел, как это делали другие — основатели консалтинговых фирм Bain и BCG. Все они были весьма успешными людьми... Каждый разработал собственную концепцию и создал фирму, которая вошла в число лидеров консалтинга. Марвин, по сути, передал руководство фирмы следующему поколению, другие сделали это иначе. Многие основатели фирм упорствовали, слишком долго цеплялись за руководящий пост и были слишком жадными, но фирма McKinsey перешла от Марвина к следующему поколению управленцев без серьезных проблем⁷⁵.

Тридцать лет спустя

Следует отметить, что на протяжении многих лет метод бизнес-кейсов находил все более широкое признание как в бизнес-сообществе, так и среди других бизнес-школ. Он остается важным средством обучения и в наши дни.

До тех пор пока общим принципам менеджмента будут обучать в учебных классах или по книгам, изучение бизнес-кейсов останется лучшим инструментом обучения. Дело не только в том, что реальные истории всегда вызывают интерес: важнее то, что кейс отражает многомерную сущность реальной работы, необходимость понимать идеи и применять их в конкретной ситуации. Только на конкретных примерах можно показать, что существуют основные принципы менеджмента, которые применимы и к тому, что делал Генри Форд в 1910 г., и к работе неизвестного пока топ-менеджера, чей портрет украсит обложку журнала *Fortune* в 2010 г.⁷⁶

Приведенные в бизнес-кейсах примеры — это истории о смелости. Смелость принесла успех Royal Dutch Shell Group, когда компания нашла в себе решимость отказаться от многолетнего наследия: ряда принципов организационной культуры, помогавших ей развиваться со дня основания, — и приняла взамен новые, почти неизвестные ранее принципы организационной структуры, которые могли ей обеспечить будущее развитие. Смелость фирмы Price Waterhouse помогла ей поверить в свои сильные качества, стать привлекательной для клиента и освоить новые рынки. Наконец, смелость руководства Гарвардской школы бизнеса (и в особенности декана Макатура) позволила ему признать существующие проблемы и заняться их решением, сохраняя при этом верность принципам, лежащим в основе исключительности школы и ее блестящей репутации. Решающим фактором во всех этих примерах была именно смелость, которую продемонстрировали Марвин и работавшие с ним команды.

Уинстон Черчилль говорил: «Смелость не зря считается важнейшим из человеческих качеств, поскольку именно она гарантирует все остальные».

ГЛАВА 7

Поколение лидеров

Проблемы меняются от поколения к поколению, но человеческие качества, необходимые для их решения, остаются неизменными со дня Сотворения мира.

Теодор Рузвельт, 1903¹

На протяжении всей жизни Марвин Бауэр был верен убеждению, что люди — это самый важный актив любой организации. Работая в фирме Jones, Day он на собственном горьком опыте испытал недостатки иерархических организаций, которые в силу особенностей своей структуры не способны использовать этот актив с полной отдачей. Кроме того, Марвин знал, что ни одна организация не будет достаточно устойчивой, если она не имеет прочной основы — преданных сотрудников, которые готовы для обеспечения ее будущего работать как по отдельности, так и в команде.

Для развития возможностей и способностей сотрудников от лидера требуются честность, уважение, доверие, готовность вкладывать в их подготовку время и деньги, а также усилия других руководителей, которые разделяют эту позицию. Марвин задумал компанию McKinsey, создал ее и руководил ею, никогда не забывая об этом. Поэтому не удивительно, что фирма Марвина Бауэра стала настоящей стартовой площадкой для целого поколения лидеров, как бизнеса, так и государственных организаций, которые, покинув McKinsey, привнесли свой интеллектуальный потенциал и влияние в другие сферы, помогая тысячам людей развить способности и стать сильнее. Влияние Марвина распространялось далеко: сначала на тех, кому посчастливилось непосредственно работать с ним в качестве консультантов или клиентов. Эти люди, в свою очередь, влияли на других людей и т.д.

Список выпускников «школы Марвина» длинный, разнообразный и впечатляющий. Выбрать лучших из него нелегко. Выпускники «школы Марвина» живут по всему миру: корпорации не только Соединенных Штатов, но и других развитых стран пользуются наследием Марвина.

Следующие четыре примера (Харви Голуб, в прошлом председатель совета директоров American Express; Гэри Макдугал, отвечавший за реформу социального обеспечения в штате Иллинойс; Дэйвид Огилви, основатель и председатель совета директоров компании Ogilvy & Mather; и Дон Гогел, президент и генеральный директор компании Clayton, Dubilier & Rice, Inc.) дают представление о масштабе личности и влиятельности тех людей, которые учились непосредственно у Марвина. История каждого — пример того, как Марвин непосредственно повлиял на формирование подхода, стиля и достижения данного человека. Карьера каждого героя складывалась по-разному, и организации, где они работали, не похожи одна на другую.

Харви Голуб

Харви Голуб работал в McKinsey с 1966 по 1973 г., а затем с 1977 по 1983, после чего он ушел из фирмы, чтобы провести реорганизацию в компании Investors Diversified Services (IDS). Впоследствии он стал председателем совета директоров и генеральным директором компании American Express, владевшей IDS.

Работая в McKinsey, Харви участвовал во многих проектах, однако именно работа в качестве руководителя программ обучения McKinsey дала ему наиболее полное представление о том, как высоко ценил Марвин сотрудников компании — ее людские ресурсы. Эта работа позволила Харви во всей полноте наблюдать Марвина в действии. Они сотрудничали при проведении различных обязательных программ McKinsey, через которые проходил каждый новый консультант и каждый новый менеджер. В отличие от многих топ-менеджеров, использующих жесткую административную систему и работающих в некоторой степени изолированно от подчиненных, Марвин постоянно общался с сотрудниками, стремясь превратить их в лидеров, обладающих смелостью и верой в себя, способных следовать своим побуждениям на основе четкой и непоколебимой системы бизнес-ценностей и принципов, выполняющей для них роль «компаса».

Марвин был, вероятно, лучшим лидером бизнеса, которого я когда-либо встречал. Он создал фирму и руководил ею, опираясь на особый набор ценностей. Они были вполне понятны, постоянно подкреплялись практикой, и их всегда можно было донести до сотрудников. Эти принципы «работали» и в благополучные, и в трудные времена. Влияние Марвина проявлялось каждый день в выработке единых моделей поведения и укреплении ценностей компании. Я не могу припомнить ни одного эпизода, когда поступки Марвина расходились бы с этими ценностями. Это был эффективный способ создания фирмы (или бизнеса) и использования творческого потенциала и энергии ее способных сотрудников. Он успешно использовался в McKinsey, а также в IDS и в American Express. Эти принципы построения бизнеса создавали основу для плодотворной передачи опыта и устойчиво высоких результатов.

Харви Голуб²

Харви привнес профессиональные ценности в компанию, оказывающую финансовые услуги. Он понимал, насколько финансовым фирмам необходимо доверие, и значит, они должны работать так же, как и юридические или консалтинговые фирмы. Даже страховая компания, которая начинает заниматься бизнесом, связанным с торговлей ценными бумагами, должна строить свое новое направление работы на той же основе, чтобы избежать нарушений или обмана. Так Харви Голуб добился успеха в работе с IDS [и American Express]. Он лично установил контакт с тысячами людей в American Express. Фактически он изменил ситуацию.

Марвин Бауэр³

IDS

Проработав в McKinsey почти 20 лет, Харви ушел из компании, чтобы провести кардинальную реорганизацию IDS — базирующегося в штате Миннесота взаимного фонда, занимающегося продажами через агентов, и недавно купленного компанией American Express.

По мнению Харви, первая задача любого руководителя заключается в том, чтобы определить реальное положение вещей (или, как говорил Марвин, собрать факты)⁴. Его первоначальная оценка IDS включала следующую информацию о сильных и слабых сторонах компании:

Сильные стороны

Очень хорошие агенты по продажам

Гордость за ориентированность организации на клиента

Дающий конкурентное преимущество доступ на рынок финансовых услуг для американцев среднего класса

Слабые стороны

Высокая текучесть (сотрудников переманивают конкуренты); недостаточная преданность фирме

Недостаточные ресурсы для подготовки и переобучения персонала (базы данных, программы обучения и пр.)

Отсутствие стратегии использования имеющегося доступа на рынок, отсутствие продаж новых продуктов на основе взаимоотношений со старыми клиентами, отсутствие особого рыночного предложения

Более того, Харви считал, что организационная культура IDS не способствует эффективному использованию глубоких знаний агентов по продажам, их преданности фирме и укреплению ее индивидуальности. Харви так описывает проблемы, связанные с организационной культурой, с которыми он столкнулся в IDS:

Мне необходимо было создать обстановку открытости, в которой сотрудники могли бы высказывать свои мысли и оспаривать мнения других, преодолев чрезмерную, «миннесотскую», вежливость. Я этого добился, подавая пример такого поведения и поощряя его в течение нескольких лет⁵.

На основе оценки реальной ситуации в IDS Харви определил свои первоначальные задачи, широко используя уроки, полученные от Марвина:

Нам необходимо было работать на уровне принципов организации компании, быстро определить ее миссию, стратегию и ценности, которым мы будем следовать, чтобы добиться успеха, причем именно интеграция стратегии и ценностей позволила нам в итоге добиться успеха. Ценности и принципы, если они не воплощаются в стратегии и в целях, остаются просто расплывчатыми идеями. Так же и стратегия: если она не основана на ценностях и принципах, она не будет реализована. Поэтому следует сделать так, чтобы согласованно работало и то и другое⁶.

Стратегия Харви заключалась в том, чтобы превратить многочисленных талантливых агентов по продажам IDS в финансовых консультантов, снабдив их как компасом системой бизнес-ценностей, обучая их и развивая их способности, обеспечивая необходимыми средствами и набором разнообразных инвестиционных и страховых продуктов:

Необходимо было выбрать стратегию финансового планирования, а затем точно реализовать ее на практике... Именно качественная реализация определяла успех стратегии. Важно также, чтобы у нас была общая система показателей для оценки работы всех высших руководителей компании, на основе которой определялись все наши заработки⁷.

Когда Харви руководил IDS, он полагал, что развитие персонала не должно ограничиваться пассивным получением знаний, для этого необходимо также его личное участие в процессе преподавания:

Для развития лидерских качеств существовало множество учебных программ, и, когда мы начали проводить такие занятия, первые из них я вел сам, затем люди, которых я обучил, вели следующий учебный цикл и т.д. Примерно раз в год я проводил новый курс обучения, чтобы наши менеджеры понимали, в чем заключается одно из направлений их работы, а именно — учить подчиненных становиться лидерами. Тот факт, что мы не были профессиональными преподавателями, но были именно профессиональными руководителями, оказался существенным для людей, которых мы обучали. Возможно, мы не были выдающимися преподавателями, но я думаю, что мы учили отлично, потому что делали это искренне и говорили о том, что делали сами⁸.

Харви с первых же дней работы в IDS старался сделать так, чтобы подчиненные открыто высказывали свое мнение:

Когда я пришел в компанию, перед нами стоял вопрос, как определять ставки выплат по аннуитетам. Это была одновременно и моральная, и экономическая проблема: нужно было решить, что получают клиенты, купившие аннуитеты. Одна из сотрудниц считала, что я принял по этому вопросу недостаточно обоснованное решение. Ее звали Кэйти Уолтайсер, и она работала актуарием. Кейти отправилась к своему начальнику и попросила у него разрешения поговорить со мной. Он попросил меня о встрече, и они оба пришли ко мне для беседы. Они очень нервничали. Кейти изложила свою точку зрения, и мы почти час говорили на эту тему. Я выслушал ее и объяснил свою точку зрения. Мы обсудили все «за» и «против». В конце концов, я не стал менять своего решения, но она поняла мои обоснования и то, что это решение — принципиальное, хотя и не совпадает с тем, какое приняла бы она сама. Главное, у нее уже не было сомнений в этичности моего решения. Я несколько раз приводил этот пример... в IDS во время своих выступлений, чтобы показать, какое большое значение я придаю мнениям людей, которые не соглашались со мной, а их сомнения обоснованны. Тем более если они предлагают обсудить какую-либо проблему не потому, что специально выискивают недостатки, а поскольку нуждаются в помощи и поддержке. Поэтому, рассказывая о смелости Кейти, я всегда одобрял ее поступок⁹.

Подобно Марвину Бауэру, Харви ценил предложения и идеи всех своих сотрудников, независимо от занимаемой ими должности:

Я проводил много времени с людьми, которые непосредственно мне не подчинялись. Когда я пришел в компанию, там было 4411 агентов по продажам, а когда уходил из нее — их насчитывалось около 9000. Думаю, примерно треть этих людей я знал лично. Я проводил много времени с ними, а также с людьми, работавшими в офисе. За это время я услышал от них множество историй «из первых рук». Это не была «отфильтрованная» информация, поступающая по обычным каналам, — она приходила непосредственно от сотрудников, торговых представителей и, по сути, от потребителей... Это было очень «по-марвиновски»¹⁰.

Голуб, как и Марвин, знал об опасности самодовольства и самоуспокоенности, нередко наступающих после достижения успеха. Подобная уверенность в стабильности своего положения категорически противопоказана в быстроменяющейся конкурентной среде:

Думаю, что самые трудные ситуации в нашей работе стали возникать, когда мы начали добиваться успехов. И по мере того как мы достигали еще больших успехов, люди привыкли полагать, что если мы будем просто продолжать в том же духе, то продлятся и наши успехи. Я опа-

сался, что, двигаясь по наезженной колее, мы в ней и застрянем. Трудно заставить людей свернуть с проторенной дороги именно тогда, когда все идет гладко. Я добивался этого, постоянно устанавливая новые стандарты эффективности, новые цели, как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. Я пытался представить, какая компания могла бы выбить нас из бизнеса, и сделать свою компанию именно такой¹¹.

Ключевым фактором, объяснявшим успех Голуба в IDS, было наличие в компании четкого набора ценностей, который служил «компасом» в решениях и действиях менеджеров и рядовых сотрудников:

В IDS Financial Services у нас были жесткие этические стандарты, которые применялись ко всему, что мы делали. И мы абсолютно серьезно старались жить в соответствии с ними. Зоны неопределенности практически не существовало: все могло быть либо верным, либо неверным. Поскольку ценности были четкими, мы считали, что это помогает нашим людям — и наверху, и внизу — принимать правильные решения¹².

Впоследствии IDS была переименована Харви в American Express Financial Advisers¹³. В 1990-х гг. компания принесла более половины всей прибыли American Express. В 1993 г. ее доходы составили 2,9 млрд долл. (возрастая с 1985 г. на 30% ежегодно), и финансовые консультанты (а уже не агенты по продажам, как они назывались раньше) обслуживали 1,4 млн клиентов. Экономисты называли эту компанию «одиноким звездой в сумрачной галактике American Express».

American Express

В 1992 г. на волне успеха перестройки IDS Харви Голуб стал председателем совета директоров и генеральным директором American Express — фирмы со 150-летней историей, за время которой она проделала путь от службы доставки, которой она была до Гражданской войны Севера и Юга, до крупного поставщика финансовых услуг.

Как и в IDS, Харви начал с оценки реальной ситуации в компании. Вот что он обнаружил: бренд компании быстро терял силу, а низкая эффективность была продолжением недостатков корпоративной культуры:

American Express сдавала позиции, и для ее корпоративной культуры по-прежнему были характерны уверенность в своей исключительности и отсутствие гибкости. Бренд компании размывался, и было весьма вероятно, что мы превратимся в маленькую компанию, утратившую свои позиции на рынке.

Как и IDS, American Express имела многолетние традиции корпоративной культуры, в основе которой было предоставление качественных услуг. Мы гордились этим. Это было сутью компании. Однако с течением

нием времени она стала отступать от своих традиций. Менеджеры зачастую принимали решения исходя из внутренних «политических» соображений, клиентам уделялось все меньше внимания, компания переставала быть открытой — ее сотрудники не говорили больше откровенно друг с другом, и обеспечивать взаимопонимание становилось все труднее¹⁴.

Мы также обнаружили, что сама сущность компании изменилась: она превратилась в сплав разнообразных видов бизнеса, причем некоторые из них не были основаны на ее сильных сторонах:

Компания стала заниматься тем, что не соответствовало традиционному направлению деятельности American Express. Это привело к несоответствию между новыми направлениями бизнеса, с одной стороны, и стратегическими задачами компании и ее организационной культурой — с другой. Было принято стратегическое решение, что American Express должна стать компанией с сильным брендом, одним из самых уважаемых в сфере услуг. Это было относительно легким решением, поскольку оно соответствовало представлениям сотрудников о том, какой была компания раньше, и о том, какой она снова может стать¹⁵.

Установив, что целью American Express будет «создание самого уважаемого в мире бренда в сфере услуг», Харви начал реализовывать эту задачу:

Особенно трудно было решить, что именно необходимо сделать для достижения этой цели [превращения American Express в самый уважаемый бренд в мире финансовых услуг]. Это не просто лозунг. Что это значит? Во-первых, то, что необходимо избавиться от таких направлений бизнеса, которые не соответствуют компании и которые не способны поддерживать ее бренд. И мы это сделали¹⁶.

Через несколько месяцев после того, как Харви стал генеральным директором American Express, он продал принадлежавшие ей Shearson и First Data Corporation. Но, осуществляя свою стратегию, на этом он не остановился:

Во-вторых, это значит, что компания с сильным брендом должна стать «компанией-оператором», а не холдингом, и это ставило перед нами серьезные требования: следовало перестроить структуру организации, систему принятия решений и определить новые критерии их принятия. В перестройке нуждалась и система оплаты труда. Задача такого масштаба подразумевала необходимость целого ряда изменений. Один из аспектов преобразования корпоративной культуры заключался в том, чтобы убедить людей действовать в соответствии с новой стратегией. Отныне считались недопустимыми поступки, совершавшиеся в разрез с принятой стратегией, и напротив, соответствующее ей поведение приветствовалось и поощрялось¹⁷.

Так же как в IDS, Харви сыграл активную роль в изменении корпоративной культуры American Express:

Я старался создавать новые модели поведения. Я проводил учебные занятия, использовал презентации, чтобы обучать людей на практике. Я изменил систему оценки результатов работы персонала, а также критерии определения размеров заработной платы. Я показал, как действуют новые критерии. Я пытался утвердить открытость и прозрачность.

Например, мы проводили совещание в конференц-зале. На нем присутствовали и старшие руководители, и люди рангом пониже, которые сидели в последних рядах. На совещании проводилась презентация. И я сделал то, что раньше в этой компании, насколько мне известно, не делал никто: я попросил людей, сидевших в конце зала, которые, собственно, и делают всю работу, высказать свое мнение о презентации, о предложенных рекомендациях, о том, какие возможности они видят и что считают основными рисками. Сначала они очень удивились, но затем этот случай быстро стал известен всей компании¹⁸.

Обучение сотрудников также представляло важнейший компонент преобразований организационной культуры:

Существовало множество программ обучения, но самыми важными я считаю те, которые развивают необходимые для руководителя лидерские качества. Программы посвящались тому, каким образом следует решать вопросы о применяемом стиле руководства с учетом уровня подготовки сотрудников для конкретных задач и как наиболее эффективно этот стиль использовать. Это, вероятно, было наиболее важным¹⁹.

Все эти факторы — соответствие стратегии главным достоинствам компании, особое внимание корпоративной культуре, роль генерального директора как образца для подражания, привлечение сотрудников к принятию решений и пр. — были именно тем, что проповедовал Марвин. Харви за двадцать лет работы в McKinsey понял эффективность и силу этих факторов и использовал свои знания и опыт в American Express (и IDS). Он обладал собственным стилем руководства, но фундаментальные принципы оставались теми же, что и в McKinsey. Харви вспоминал:

Марвин постоянно укреплял ценности фирмы: он писал и говорил о них и заботился о том, чтобы они проявлялись в деятельности фирмы, и это служило постоянным напоминанием о них. В American Express я действовал несколько по-иному: вместо того, чтобы составлять обращения к сотрудникам, в которых утверждались корпоративные ценности, я объяснял принятые решения в специальных документах. В них шла речь не только о том, что было сделано, но и о том, почему это было сделано, почему возникла такая проблема, как я продумывал ее решение. Я изменил название журнала, издававшегося для сотрудников компании.

Теперь он назывался *Context* (Контекст). Журнал должен был разъяснять основания или контекст принятых решений, чтобы люди понимали, чем они обусловлены, а не просто получали информацию о таких-то и таких-то решениях. Они могли с ними не соглашаться, но становилась понятной логика, на основе которой они принимались²⁰.

Харви понимал, что корпоративные ценности — не пустые слова. Он внимательно относился к выбору ценностей и принципов деятельности American Express, как отмечал в своем письме Марвину в 1995 г.:

Вас может заинтересовать ряд других вещей, которые мы делаем... Мы также четко и тщательно определяем сущностные качества нашей организации и разрабатываем бизнес-стратегию²¹.

Ценности и принципы, которые Харви внедрял в American Express, были простыми, но действенными:

Мы предложим нашим клиентам продукты, обладающие для них высокой ценностью. Мы добьемся экономических показателей мирового уровня. Мы будем укреплять наш бренд: все, что мы делаем, должно его поддерживать и соответствовать тому, как понимают его клиенты. Мы не будем делать то, что противоречит этим принципам. Те три решения, о которых я только что рассказал, следуют из принципов деятельности нашей компании²².

Как говорил Харви, он научился у Марвина верно определять ценности и принципы и делать так, чтобы они ежедневно реализовывались в решениях и действиях. Более того, четкая система ценностей поможет действовать более эффективно, так как простые ориентиры позволят сделать более легкими процедуры выработки решений:

Марвин абсолютно сознательно и неукоснительно следовал этим принципам. Он относился к ним очень серьезно. Эти формулировки выражают устремления компании и не являются простыми банальностями. Они обладают значением и содержанием. Марвина отличало именно то, что он воплощал эти принципы в жизнь, и я старался поступать так же. Это облегчало принятие решений²³.

Самым трудным в American Express, как обнаружил Харви, было принимать решения, которые он считал правильными и важными, но которые не получали должной поддержки в организации. Однако после того, как были определены основополагающие принципы, реализовывать свои планы стало легко:

Бывало, мне приходилось принимать решения, не пользовавшиеся полной поддержкой в компании. Так, например, когда я решил, что

мы будем выпускать карточки American Express, не все коллеги меня поддерживали. Но я настоял на своем, и мы приступили к осуществлению этих замыслов. Когда я впервые поставил цель реорганизовать компанию и сократить ее затраты на миллиард долларов, люди понимали, что мы должны это сделать, но не очень этот план поддерживали. Когда я был намерен добиться, чтобы с помощью карточки American Express можно было оплачивать любые расходы, а не только поездки и развлечения в местах отдыха, это было трудным решением. В бизнесе многое дается ценой неимоверных усилий, но... у нас были четкие принципы, и это означало, что решения следовали из этих принципов²⁴.

Еще одним важным нововведением Харви, позволявшим «сделать сотрудников компании ее конкурентным преимуществом», была стандартизованная система оценки работы, которая привязывала часть зарплаты каждого руководителя, включая Харви, к результатам его аттестации. При этом на них влияли не только финансовые показатели:

У нас был принцип, непосредственно связанный с задачей превращения сотрудников в конкурентное преимущество компании. Мы сделали так, чтобы 25% бонуса каждого руководителя, включая меня, зависели от ежегодной аттестации. Таким образом, через некоторое время мы получили полный комплект необходимых данных. Мы использовали их для определения уровня зарплат в подразделениях. В результате мы достигли мирового уровня почти по всем параметрам оплаты труда сотрудников. И совокупные данные свидетельствовали, что на зарплату сотрудника теперь не влияли ни его национальность, ни пол.

Например, ежегодно для определения бонусов оценивались результаты работы каждой бизнес-единицы. Я отправлял комплексные результаты этих оценок всем сотрудникам, которые в принципе могли получать бонусы. Мы публиковали рейтинги всех бизнес-единиц в нашем журнале *Context*, чтобы с ними мог ознакомиться каждый работник. Таким образом все узнавали, что одно подразделение получило высокий рейтинг А, а другое — рейтинг С, причем в журнале объяснялись и критерии оценки. Сотрудникам становилось ясно, почему подразделения имели именно эти рейтинги, а также почему, например, подразделения с одинаковыми финансовыми результатами оценены по-разному.

Если оценки оспаривались, я искал дополнительную информацию и просил сотрудников прокомментировать результаты. Я хотел убедиться, что принял во внимание все факторы. В конце концов каждый мог ознакомиться с материалами аттестации и решить, какая оценка верная: А- или В+. Я хотел, чтобы люди понимали, что, если я поставил кому-нибудь оценку В+ (а не А-), критерии при этом использовались одни и те же²⁵.

Стандартный подход к оценке результатов убеждал людей в ее справедливости, и следует отметить, что Марвин ввел такой подход еще в самом начале работы в McKinsey.

Восемь лет внедрял Харви новый стиль мышления в American Express, и в течение этого времени ему приходилось принимать трудные управленческие решения, требовавшие творческого подхода. Через пятнадцать лет после его прихода в American Express для реорганизации IDS он вышел в отставку и сделал это примерно так же, как Марвин. Сам Харви описывал это следующим образом:

Иногда оставляющий свой пост генеральный директор прилагает все усилия к тому, чтобы сделать последний год работы своим лучшим годом, вместо того чтобы обеспечить успешное начало своему преемнику. Некоторые генеральные директора не позволяют преемникам брать на себя реальную ответственность до официальной передачи полномочий и упускают возможность им помочь. Если прежний генеральный директор решает задержаться в компании, чтобы помочь новому генеральному директору, это почти всегда плохое решение, поскольку при этом обычно возникают две проблемы. Преемник может решить не начинать перемены, щадя чувства своего предшественника, а тот, кто уходит, действительно будет испытывать горькие чувства, если перемены все же начнутся. Прежний генеральный директор должен уйти, а если у нового руководителя появятся вопросы, он всегда может позвонить предшественнику или пригласить его на обед²⁶.

В ежегодном отчете компании American Express за 2000 год ее генеральный директор Кеннет И. Шено так описал влияние, оказанное Харви на компанию:

За пятнадцать лет Харви оказал беспрецедентное влияние на бизнес American Express, ее корпоративную культуру, на сотрудников, принципы и ценности. Какой бы организацией он ни руководил: будь то IDS в 1980-х гг., Travel Related Services в начале 1990-х или вся компания, которой они принадлежали — на протяжении последних восьми лет, — он всегда был стойким защитником бренда American Express. Он использовал его силу и потенциал сотрудников, чтобы руководить коренной перестройкой компании. <...>

Харви покидает нас, оставляя наследие, которое будет жить гораздо дольше, чем 15 лет, которые он проработал в компании. Он помог мобилизовать и вдохновить разочарованных людей — тех самых, которые сегодня чувствуют себя победителями, работая в компании, снова ставшей мощной силой на рынке. Он четко сформулировал ценности фирмы и сделал их более конкретными и значимыми для наших сотрудников по всему миру. Он доверил нам компанию, за которую болеет всей душой²⁷.

После того как Харви покинул McKinsey, он регулярно переписывался с Марвином, рассказывая о своих усилиях, связанных с перестройкой IDS и American Express, и отдавая должное Марвину за подход, который тот использовал для развития McKinsey, поскольку именно эти идеи помогли Харви в руководстве American Express. Все эти чувства отражены в письме, отправленном Харви Марвину в январе 2001 г., уже после ухода с поста руководителя American Express:

Меня часто спрашивали о людях, которые повлияли на мою профессиональную карьеру. В моей жизни было всего два человека, оказавших на меня глубокое влияние: это мой отец и вы. Я неоднократно рассказывал «истории о Марвине», чтобы это объяснить всем.

Марвин, вы создали фирму, построенную на фундаментальных принципах, а потом твердо их придерживались, даже когда это, на первый взгляд, могло казаться нецелесообразным. Это был эффективный способ организации фирмы (или бизнеса), а также использования творческого потенциала и энергии ее талантливых сотрудников. Такой подход «работал» в фирме McKinsey, и он также приносил успех в IDS, в American Express. Он послужил основанием для здоровой преемственности и продолжает давать хорошие результаты.

Время от времени я отмечал, что, если бы мне пришлось выбрать только одно единственное средство, с помощью которого можно добиться успеха, — этим средством оказались бы привлечение лучших, чем у конкурентов, сотрудников, развитие их способностей и создание условий для их многолетней работы в организации. Это обеспечивает гибкость фирмы, повышает ее способность адаптироваться, реагировать на перемены и сохранять лидирующие позиции. Секрет профессионального роста сотрудников прост: необходимо заботиться о базовых факторах «профилактического» характера (оплате труда, льготах, условиях работы)*, предоставлять людям возможность выполнять интересную, ответственную работу и, наконец, обеспечивать качественное руководство.

Вы все это делали. И я буду всегда бесконечно благодарен вам, а также гордиться тем, что работал вместе с вами²⁸.

Гэри Макдугал

Гэри Макдугал работал в лос-анджелесском офисе McKinsey с 1963 по 1969 г. В 1969 г. он ушел из фирмы, чтобы стать генеральным директором компании Mark Controls Corporation, а в 1992 г. возглавил реорганизацию системы социального обеспечения в штате Иллинойс, которая была весьма успешной.

* Американский психолог Фредерик Херцберг назвал эти факторы «профилактическими» (*hygiene*), поскольку невнимание к ним в организации может привести к «болезням» (текучести кадров, неудовлетворенности сотрудников и пр.). — Прим. пер.

Одной самых приятных вещей, произошедших со мной после ухода из фирмы, было известие, что Марвин стал акционером моей новой компании. Каждую неделю я просматривал список акционеров и вдруг увидел, что Марвин владеет 1000 акций Mark Controls. Тогда они даже не входили в листинг NASDAQ. Это были акции из внебиржевого списка, покупка которых подразумевала риск. Я ощутил себя священником, получившим кардинальскую шапочку из рук самого Папы. Это было признание, о котором я мог только мечтать. Он поверил мне и инвестировал деньги в компанию — производителя клапанов со Среднего Запада, которая семь из девяти лет своего существования была убыточной. Это было замечательно.

Гэри Макдугал²⁹

Гэри обладал отличным воображением. Он замечательно устанавливал контакт с людьми. Клиенты, с которыми сотрудничал Гэри, любили его. Думаю, что он сыграл очень важную роль в работе совета директоров UPS... Был период, когда у него замечательно пошли дела в Mark Control, и я тогда подумал, что он может зазнаться. Но этого не произошло. Он оставался скромным и при этом знал, как вести за собой людей. Он очень инициативен.

Марвин Бауэр³⁰

В период работы Гэри в McKinsey он регулярно общался с Марвином, бывшим в ту пору управляющим директором фирмы:

Марвин Бауэр и Уолтер Кэннон были центральными фигурами компании, и Марвин участвовал во всем, что происходило. Вспоминаются его знаменитые «синие меморандумы», в которых он излагал свои принципы, построенные на основе иудеохристианской этики, а также один случай, когда Бауэру пришлось вмешаться... В фирме царили жесткие принципы, которые не обсуждались, если это касалось этики³¹.

В последний год пребывания Гэри в компании он руководил работой с финансовыми институтами, имея массу возможностей учиться у Марвина управлению бизнесом:

Марвин Бауэр, безусловно, один из моих героев. Я познакомился с ним сразу по окончании бизнес-школы. Я даже не знал тогда, как пользоваться кнопчным телефоном, поскольку до этого служил в военно-морском флоте, учился в университете по специальности инженера и ничего не знал о бизнесе. Марвин Бауэр вошел в мою жизнь, когда я только начинал впитывать информацию и разбираться, как работает бизнес. Он обращал на себя внимание мгновенно: стоило вам прийти на занятия для консультантов-новичков, и вы сразу чувствовали, что перед вами — настоящий лидер. Он был настоящим лидером³².

Mark Controls Corporation

Когда Гэри в 1969 г. ушел из McKinsey и занял пост генерального директора Mark Controls Company, для него началось 17-летнее «плавание», в котором маленькая и неприбыльная компания — производитель клапанов превратилась в прибыльную компанию, входящую в список *Fortune 1000* и специализирующуюся на производстве и обслуживании электронного оборудования. То, что на первый взгляд может показаться чудесной историей о Золушке, на самом деле было результатом смелого творческого воображения и невероятной настойчивости Гэри, которые помогли ему представить свою концепцию и поставить новые задачи перед 5000 сотрудников компании, а затем шаг за шагом осуществлять эту сложную перестройку. Короче говоря, «волшебной палочкой» Гэри были многочисленные уроки, которые он получил за годы работы с Марвином:

Мне пришлось впервые в жизни в новой компании лично сформулировать принципы, в которые я верил, и передать их 5000 сотрудникам. Помню, как страшно было задумываться о том, что где-то в мире круглые сутки работают подразделения Mark Controls — завод в Сингапуре или торговое представительство в Германии, и множество людей могут либо помочь нашей компании добиться успеха, либо, напротив, нанести ей ущерб. Я понимал, что не могу быть одновременно везде и все контролировать, поэтому я должен был внедрить те принципы организации, которые считал важными³³.

Гэри объясняет свой успех во взаимодействии с большим штатом разбросанной по миру компании уроками, полученными у Марвина:

Я научился тому, что многое необходимо прописывать на бумаге. Руководители часто совершают ошибку, думая, что, если они сделали устно какое-то заявление и с ними согласилась небольшая группа руководителей компании, то информация распространится по всей организации. Марвин с помощью своих «синих меморандумов», обучения и личных поездок по странам обеспечивал, чтобы ценности и принципы работы компании, которые он считал важными, воспринимались не только старшими партнерами из главного нью-йоркского офиса, но и сотрудниками других отделений. Поэтому, управляя 5000 сотрудников, где бы я ни был, я беседовал с ними «за пивом и пиццей». Когда я приезжал на завод в Сингапур или в Шотландию, или куда-нибудь еще, я приглашал работников из производственных цехов, специалистов отделов продаж, менеджеров, и мы отправлялись куда-нибудь и заказывали пиво и пиццу. Мы говорили о компании, я отвечал на их вопросы. После каждого такого визита я посылал служебные записки людям, с которыми встречался, чтобы ни у кого не сложилось впечатление, что я воспринимаю людей отдаленных подразделений как безликую массу. Они — это я,

мы — это они. Не говорите «они думают, что...» Спрашивайте всегда: «Что вы думаете об этом? Это хорошо? Это плохо? Что вас тревожит?» Постарайтесь вести открытый диалог³⁴.

Обмен мнениями должен быть двусторонним, чтобы полностью включить в него сотрудников и развивать людские ресурсы компании:

[Мы провели] изучение мнений сотрудников, в ходе которого затрагивались и этические проблемы. Исследование было анонимным. Мы сделали все возможное, чтобы убедить людей высказаться о своих подлинных чувствах, а руководителей — к ним прислушаться³⁵.

Гэри понимал, что репутация компании Mark Controls и ее способность быть в глазах людей больше, чем просто производителем клапанов и контрольных устройств, в значительной степени зависят от ее сотрудников:

Вам нужно всегда быть бдительными. Люди, которые вас представляют, олицетворяют также ценности вашей компании. Это предполагает серьезную работу, в том числе и для клиента³⁶.

Личный пример руководителей был существенным элементом создания необходимой организационной культуры в компании Mark Controls:

[Также необходимо] в определенной степени демонстрировать равенство. На конференциях по управлению в Mark Controls я обычно вел семинар, посвященный лидерству. Для участия в нем собиралось около 200 менеджеров со всего мира. Мы говорили о самых разных вещах: о том, что когда кто-то приходит в ваш кабинет, лучше сесть за стол для совещаний рядом с ним, чтобы не складывалось впечатление, что вы председательствуете на этой беседе; о ценности умения слушать; о важности личного примера руководителя (когда, например, в неудачный год ему приходится отказываться от бонусов и повышения зарплаты, как поступал и я на протяжении многих лет)³⁷.

Гэри постоянно следил за тем, чтобы организация придерживалась необходимых принципов (усердная работа, отличное обслуживание клиентов, способность слушать и уважать других и пр.), и сам служил образцом для других. Как отмечает Гэри, ранее приведенные примеры составляют только часть той работы, которую он проделывал для достижения поставленных задач: «Есть много способов донести до сотрудников все, во что вы верите. В этом плане я многому научился у Марвина»³⁸.

Невероятная настойчивость и упорная работа принесли свои плоды. Через семнадцать лет после вступления Гэри в должность руководителя Mark Controls ему удалось сделать то, что другим представлялось немыс-

лимым: «В 1987 г. суммарная стоимость подразделений Mark Controls была почти в три раза выше, чем стоимость акций в момент их продажи на Нью-йоркской фондовой бирже»³⁹.

Можно сказать, что Гэри работал так успешно, что сам лишил себя поста главы выросшей компании:

Я решил, что пора разделить компанию и продавать самим некоторые ее части, пока это не сделал за нас какой-нибудь спекулянт с Уолл-стрит: наши инвесторы заслужили прибыль. В газете *Chicago Tribune* вышла статья под заголовком «Фирма наносит удар спекулянтам, а генеральный директор лишает себя работы». В целом стратегия принесла успех: акции продавались по цене 160 долл., когда же я вступал в должность, они стоили по 10 долл.⁴⁰

Система социального обеспечения в Иллинойсе

Оставив пост в компании Mark Controls, Гэри потратил немало времени на то, чтобы подобрать работу, которая позволила бы ему проявить себя в такой же степени. На этот раз он выбрал государственный сектор, а именно — систему социального обеспечения штата Иллинойс. Ее представляли работники государственных учреждений, распределявших социальные пособия. Роль клиентов выполняли люди, получавшие эти пособия. Успешность системы определялась только предоставлением социальных пособий: причем критерием успеха было уменьшение, а не увеличение со временем числа «клиентов» — получателей пособий.

Работа Гэри в сфере социальных услуг началась в 1992 г., когда он определил свою будущую роль:

Это история открытий, связанных с несовершенством национальной системы социального обеспечения того времени. Определить ее недостатки можно было, только собирая данные «снизу», т. е. исследуя мнения непосредственных получателей пособий, а не идеологов или теоретиков... Я убедил губернатора создать рабочую группу для разработки реформы социального обеспечения и поручить мне ее возглавить... В этих огромных бюрократических организациях появились сторонники преобразований... Наши инициативы действительно изменили жизнь людей — прежде всего потому, что деньги налогоплательщиков использовались теперь рациональнее⁴¹.

В отличие от работы в компании Mark Controls, здесь результатом должны были стать не объемы выпущенного оборудования, а серьезные улучшения жизни людей и их способность стать экономически самостоятельными. Чтобы этого добиться, Гэри использовал «марвиновский» метод, обратившись непосредственно к людям «с передовой» (получателям социальных пособий, государственным служащим и сотрудникам служб социального обеспечения). Это был действенный способ собрать факты, необ-

ходимые для преобразования системы. Он провел много времени в беседах с домохозяйками, пенсионерами, заключенными тюрем, рядовыми сотрудниками социальных служб и их руководителями.

Работа по сбору фактической информации дала Гэри возможность продумать иную концепцию системы социального обеспечения, которая была бы основана на реальных, полученных на практике, фактах о получателях пособий и которая потребовала бы от государственных бюрократов новаторских и экспериментаторских способностей.

О своем опыте руководства рабочей группой, созданной губернатором, Гэри рассказал в опубликованной в 2000 г. книге «Измените ситуацию» (*Make a Difference*)⁴². В приведенных ниже отрывках из этой книги рассказывается, как в поисках фактов он обращался к тем, кто получал социальные пособия (к пенсионерам, домохозяйкам), а также к тем, кто их предоставлял (государственным чиновникам и законодателям).

«Барышни с задворок»

Преподобный Б. Герберт Мартин организовал для меня встречу с группой афро-американок, которых... [мы] называли «барышнями с задворок»... Это были получатели социальных пособий, обычно собиравшиеся во второй половине дня во дворе многоквартирного дома, где жил он сам. «Главное, что мы должны понимать следующее, — сказал Отец Мартин. — Если мы не сможем установить контакт с этими женщинами и сделать что-то такое, что изменит их поведение, наши попытки провести реформу не принесут успеха».

Я знал, что невозможно как следует разобраться в ситуации, если не провести достаточно времени в непосредственном общении с «клиентами».

Однажды во второй половине дня я отправился на беседу с женщинами, среди которых были... двадцатилетняя Максин — суровая молодая мать, только что вышедшая из тюрьмы, а также Лейвон — живая по характеру двадцатипятилетняя проститутка, у которой также был ребенок.

Я сразу перешел к делу: «Как бы вы поступили, если б были губернатором?»

[Максин ответила]: «Дала бы мне работу. Я пыталась устроиться на работу, но они всегда требуют трудовой стаж. Как я могу получить стаж, если не могу найти работу?»

Она была уверена, что никто не хочет принимать ее на работу — бывшая преступница, не имевшая трудового стажа, мать двоих детей, которая, как и все женщины, собиравшиеся здесь, кроме одной, не окончила школу [она ушла в девятом классе, поскольку должна была заботиться о своем новорожденном сыне].

«А вы не думали о том, чтобы учиться в вечерней школе?» — спросил я.

Максин задумалась и ответила: «Единственно, где здесь можно учиться вечером, это Доусон [местный общинный колледж], но я боюсь. Там насилюют».

У Кейти, которой было за тридцать, в отличие от других, был опыт работы — и домработницей, и в фирме, где, правда, она проработала недолго. Я спросил, почему не удалось остаться в компании. «Нужно было ездить в пригород. Эту работу помогла мне найти подруга. Чтобы туда добраться, нужно было сначала ехать на автобусе, затем на поезде до Деплейнса, а там — или договариваться с кем-то, чтобы подвезли, или брать такси. На дорогу в один конец уходило два часа, и это было дорого. Если бы была машина, я могла бы добраться за час, но позволить себе машину я не могу. На дорогу уходило по пять часов в день, а когда у вас трое детей — это не по силам»⁴³.

Гэри провел интервью со многими людьми, получающими социальные пособия, так что у этой «части уравнения», которое предстояло решить, появилось лицо (точнее, лица), и стало ясно, что необходимо сделать для них:

Истории, которые мне рассказали эти жившие в бедности люди, помогли мне лучше понять их и их нужды, а также реальную ситуацию в системе социального обеспечения. Мои встречи с «барышнями с задворок» и другими людьми, во время которых я был «единственным белым в комнате», всегда напоминали мне о том, что диапазон различий среди получателей социальных пособий очень широк, так же как в любой большой социальной группе. Попытка «стричь всех под одну гребенку» обычно приводит к ошибкам⁴⁴.

Как и большинство людей, они хотели получить возможность максимально проявить себя:

Самое главное во всем этом — реальные люди, которых большинство из нас, включая политиков, плохо знает. Я уверен, что подавляющая часть тех, кто получают пособия, хочет работать и добиваться процветания для себя и своих семей так же, как и большинство американцев. Нам необходимо создать «лестницу возможностей» для тех, кто стремится по ней взобраться⁴⁵.

Государственные служащие

Собирая факты, Гэри также посетил ряд государственных учреждений. Он узнавал, чем они занимаются, каковы результаты их работы, какие возможности для улучшения ситуации видят их сотрудники.

В основу исследования Гэри легло создание схемы организационной структуры и бизнес-процессов, показывающей процесс принятия решения в различных агентствах, связанных с социальным обеспечением, а также движение финансовых потоков. Эту систему он назвал устройством Руба Голдберга*. В ней действовала масса ненужных правил и процедур, но не было осмысленных критериев оценки успешности работы:

* Рубен Лущес («Руб») Голдберг — карикатурист, скульптор. В его карикатурах обычно сложное оборудование выполняет примитивные и никому не нужные операции. — *Прим. ред.*

Многое из того, что я видел, или плохо выполнялось, или почти не контролировалось. Я был решительно намерен узнать о том, что происходило на самом деле.

Люди «наверху», особенно те, кто издавали правила, оценивались на основе критериев, связанных с уменьшением рисков юридического характера для своего агентства, отсутствием замечаний федеральных инспекторов, избавлением губернатора от забот. Поскольку реальный результат работы, заключающийся в том, чтобы помочь людям изменить жизнь и встать на ноги, очень редко принимался во внимание, постоянно рос объем мелочной и подробной регламентации.

Однажды я ознакомился с программой под названием «Проект Шанс». Я спросил одного из ее участников, почему он туда обратился. И он ответил: «Хотел получить от них деньги — я это делаю уже второй раз».

«Вы рассчитываете получить работу?» — спросил я.

«Да нет у них никакой работы», — был его ответ⁴⁶.

Гэри обнаружил, что люди, осуществлявшие эту программу, знали о ее недостатках не хуже, чем получатели пособий, но, как это бывает в чрезмерно бюрократизированных организациях, идеи, предлагаемые сотрудниками, не реализовывались (или их просто не принимали во внимание). Фред Коллинз, администратор программы, отвечая на вопрос Гэри, что бы он сделал, если бы это были его собственные деньги, высказал давно продуманное и практичное предложение:

«Все очень просто. Я бы потратил эти деньги на организацию автобуса между Роберт Тэйлор Хоумс, где живет большинство этих людей, и Элк Гроув Виллидж, где они находят работу». Представьте себе ситуацию, когда тратятся миллионы, но никто не знает, какова их отдача помимо создания рабочих мест для инструкторов и социальных работников. Еще одной проблемой, появившейся в нашем списке, стала «гибкость на местах». Но как реализовать эту идею с автобусом?⁴⁷

Оказалось, что хорошую идею Фреда реализовать невозможно, поскольку она противоречила одной из формулировок миссии программы: «Мы занимаемся социальным обеспечением, а не транспортом».

Результаты

Гэри создал «экспериментальные участки» в пяти разных районах. В том «новом мире», который стал объектом эксперимента, должна была учитываться информация «с передовой», решения должны были стать согласованными и интегрированными. Основная цель заключалась в том, чтобы вернуть людей на работу разумным и практичным способом (который соответствовал бы их повседневным запросам) и внедрить обоснованные критерии эффективности системы. Это означало, что центром активности

должны стать районы, где жили получатели социальных пособий, кроме того, необходимо было наладить взаимодействие между государственными организациями.

Пять экспериментов оказались успешными. По их результатам 3 июля 1996 г. губернатор подписал закон, о котором он отозвался как о «самой крупной реорганизации, проведенной в штате Иллинойс за столетие». Шесть независимых государственных учреждений были объединены в департамент по обслуживанию населения. В законе о создании нового департамента говорилось, что его работа по разным направлениям должна быть интегрирована, соответствовать запросам и потребностям жителей конкретных районов, а результат должен определяться также с учетом всех средств, потраченных на социальную работу в штате. На этот раз результаты работы Гэри не были отмечены на Уолл-стрит, но были не менее впечатляющими, чем те, которых он добился в компании Mark Controls. Количество людей, получающих социальные пособия в штате Иллинойс, к 2002 г. сократилось на 82%: это был лучший за шесть лет результат среди штатов, в которых количество получателей социальных пособий превышало 25 тысяч человек⁴⁸. Донна Шалала* назвала Иллинойс «первым штатом, в котором удалось добиться такого результата»⁴⁹. Как пишет в своей книге Гэри, помимо улучшения количественных показателей не менее важно было существенно увеличить число людей, которые стали экономически независимыми и обрели самоуважение:

Джейнис Маккрэ долгое время была безработной и в течение тринадцати лет жила на социальное пособие, но смогла получить хорошую работу. Она проживала в районе Гранд Булевар на юге Чикаго — одном из самых неблагополучных в стране. В результате реформирования системы социального обеспечения штата, Джейнис уже два года работает неполный рабочий день внештатной сортировщицей посылок в почтовой фирме United Parcel Service (UPS), ей предоставлены все льготы компании, и ее собираются скоро взять в штат. Ей тридцать один год, у нее два сына (одному четырнадцать лет, другому — девять) и двенадцатилетняя дочь. При этом они живут в печально известном жилом комплексе Роберт Тэйлор Хоумс, но Джейнис добирается на автобусе до работы всего за полчаса⁵⁰.

Программа по сей день продолжает приносить хорошие результаты⁵¹. В 2003 г. президент Буш приезжал в офис UPS в южной части Чикаго, чтобы поздравить людей, которые смогли отказаться от социальных пособий⁵². На сцене вместе с мэром Чикаго Дейли, генеральным директором UPS Майком Эскью и президентом Бушем была также и Вивьен Киммонс. Она выступала четвертой и рассказала свою историю: девять лет Вивьен — мать

* Донна Шалала — министр здравоохранения и социальных служб в кабинете президента Клинтона. — *Прим. пер.*

девяти детей — жила на социальное пособие, но на протяжении последних трех лет работает. Уже назначена менеджером и стала акционером UPS. Многие слушали ее рассказ со слезами на глазах.

Всю свою жизнь Марвин Бауэр подчеркивал необходимость приносить пользу обществу, в котором живешь. Гэри Макдугал сыграл решающую роль в перестройке системы социального обеспечения штата Иллинойс и повышении ее эффективности. Он сумел использовать свою деловую пронырливость и умения на благо общества и добился поистине бесценного результата, а именно повысил самоуважение людей и дал им возможность гордиться собой.

В 2002 г. Марвин отмечал: «Гэри существенно изменил ситуацию». Макдугал до сего дня сохранил свое уважение к Марвину: «Он был одним из тех, кто обладает непоколебимой честностью и преданностью другим людям»⁵³.

Дэйвид Огилви

Дэйвид Огилви, основатель фирмы Ogilvy & Mather и один из легендарных представителей рекламного бизнеса, имел давние взаимоотношения с Марвином Бауэром. Его образование и жизненный опыт идеально подготовили его к роли лидера. Он начал свою карьеру как агент по продажам (продавал кухонные плиты Aga компании Glynwed Group Services и делал это так хорошо, что ему поручили написать руководство по их продажам)⁵⁴. Затем работал в фирме Gallup, проводившей изучение общественного мнения (и никогда потом не забывал, насколько важны надежные и научно обоснованные данные о мнениях и предпочтениях людей), работал на ферме в общине Амиш*, во время Второй мировой войны служил в Британской разведке (тогда он понял, как важно получать факты «с передовой», из первых рук). Огилви и Марвин были одними из последних доживших до наших дней представителей поколения, участвовавшего в промышленной революции. Огилви и Марвин также внесли существенный вклад в современную концепцию лидерства.

*Я учился на собственных ошибках, прислушиваясь к советам моих партнеров и мудрости прочитанных книг, а также Джорджа Гэллага, Раймонда Рубика-ма** и Марвина Бауэра⁵⁵.*

Мое уважение к Марвину граничит с почитанием античных героев. Моим партнерам уже до смерти надоели мои призывы вести бизнес так, как это делает McKinsey⁵⁶.

Великие лидеры, которых я упомянул, были необычайно сложными личностями. Говард Джонсон, бывший президент Массачусетского технологического

* Амиш (Amish) — одна из радикальных сект протестантов-меннонитов, которая отрицает такие блага цивилизации, как автомобили, телевидение, электричество. — *Прим. пер.*

** Раймонд Рубикам — был одним из основателей и руководителей знаменитой рекламной фирмы Young & Rubicam (основана в 1923 г.). — *Прим. пер.*

института, описал этих людей как носителей «внутренне присущей духовной энергии, придающей лидерству элемент тайны». Я чувствовал, как эта загадочная энергия исходит от Марвина Бауэра из McKinsey.

Дэйвид Огилви⁵⁷

Дэйвид Огилви был великим лидером. Он коренным образом изменил восприятие обществом рекламы.

Он понимал и ценил те требования, которые необходимо выполнить для создания успешной организации.

Мы не очень много общались, но я видел в Дэйвиде очень близкого друга.

Марвин Бауэр⁵⁸

Узы общих ценностей

В 1950-х гг. четыре человека независимо друг от друга пытались создать фирмы по предоставлению «профессиональных» услуг, объединив теорию с практикой — Марвин Бауэр, Дэйвид Огилви (Ogilvy & Mather, или O&M), Леонард Спейсек (Arthur Andersen) и Гас Леви (Goldman Sachs). Они часто обедали вместе в Университетском клубе и беседовали о своих планах. Марвин рассказывал своим партнером, как Андерсен придумал идею «единой двери» — у всех представительств его компании были совершенно одинаковые двери, расположенные также одинаково, а иногда — как Голдман вкладывал деньги в программы обучения, чтобы добиться стабильно высокого качества обслуживания клиентов. Марвин Бауэр и Дэйвид Огилви были особенно близки. У них была масса общих философских идей и схожих черт характера, так что очень трудно перечислить и проанализировать все проявления их влияния друг на друга и взаимной поддержки. Каждый из них не раз говорил и писал о другом как о примере для подражания, и они часто обсуждали друг с другом ключевые решения. Они помогали друг другу в поиске новых путей создания и реформирования своих великих компаний.

Кроме того, им обоим была присуща неумная страсть доводить все до совершенства. Они оба признавали только правду. Другое было для них неприемлемо. Все, что не было превосходным, удовлетворить их не могло. Ключом к совершенству, как они заявляли не раз, был принцип принимать на работу лучших людей, а также уметь их удержать⁵⁹. Обе компании часто попадали в списки лидеров. В 1965 г. у фирм Ogilvy & Mather и McKinsey были самые щедрые в США пенсионные программы, под которыми стояли подписи Дэйвида и Марвина.

В фирмах McKinsey и O&M все — от членов совета директоров до рядовых сотрудников — знали и понимали принципы и ценности фирмы, ее миссию и «то, как здесь все делается». В обеих фирмах сотрудники были обязаны, если были с чем-то не согласны, высказывать это несогласие.

Как описывает корпоративную культуру O&M Кен Роман, бывший председатель совета директоров этой компании, «философия Ogilvy опиралась на четыре принципа: исследование, результат, яркое творчество, профессиональная дисциплина. Огилви верил в необходимость изучения прецедентов и обобщения опыта в принципы. Он относился к рекламе как к профессии, требующей особых знаний»⁶⁰.

Исследования

Суровая подготовка, которую получил Дэйвид Огилви в годы работы в компании Gallup, научила его делать то, чего всегда требовал Марвин от своих сотрудников: в первую очередь искать факты и относиться с уважением к информации, поступающей «с передовой». Дэйвид считал, что опыт, полученный в компании Gallup, когда он интервьюировал американцев, принадлежавших к самым разным социальным слоям, помог ему добиться успеха. Он уважал потребителя и всегда повторял, что «потребитель — не дурачок»⁶¹.

Результаты

Огилви, как и Марвин, считал, что предоставление клиентам качественных услуг обязательно даст результат. В своей биографии Огилви писал:

Самый ценный актив, который мы имеем, это уважение наших клиентов... Когда клиент нанимает Ogilvy & Mather или McKinsey, он ожидает самого лучшего. Если вы не позаботитесь о том, чтобы он это получил, вы обманете его ожидания, и он к вам больше не обратится⁶².

Яркое творчество

«Поощряйте развитие и инновации. В рекламе первый шаг к успеху — быть особенным, первый шаг к провалу — быть как все»⁶³.

«Мозги? Это необязательно высокий интеллект. Это скорее любознательность, здравый смысл, мудрость, воображение и грамотность»⁶⁴.

Профессиональная дисциплина

Профессиональная дисциплинированность Дэйвида Огилви похожа на то, о чем говорил Марвин, когда вел речь о собственной вовлеченности в любую область работы организации и преданности делу. Дэйвид писал:

Превосходный уровень услуг для клиентов зависит от максимального вклада наших людей. Давайте им интересные и ответственные задания, отмечайте их достижения, обеспечивайте творческую работу и требуйте максимум ответственности. Относитесь к ним как к взрослым, и они

будут расти. Помогайте им, когда возникают трудности. Будьте любящими и гуманными.

Поощряйте искренность ваших сотрудников в отношениях с вами. Спрашивайте у них совета — и прислушивайтесь к ним. Офисы компании Ogilvy & Mather не должны быть похожими на армию, где у офицеров масса привилегий, а подчиненные бесправны. У больших начальников нет монополии на хорошие идеи.

Я знаком со всеми рекламными кампаниями, которые были разработаны пятьюдесятью пятью офисами нашей фирмы, хвалил хорошие и ругал плохие.

Нет ничего хорошего для компании в том, что ее руководитель не хочет делиться своими полномочиями с заместителями. Чем больше в компании лидеров, тем сильнее она становится. Именно так стала сильной компания Ogilvy & Mather⁶⁵.

Когда Дэйвид Огилви руководил фирмой Ogilvy & Mather, он принял ряд решений, сходных с теми, что принимал Марвин: например, открыл зарубежные офисы, проводил жесткую политику против кумовства, выдвигал женщин на руководящие должности. Он часто упоминал Марвина в официальных высказываниях:

...Никто не оказал такого большого влияния на мое руководство фирмой Ogilvy & Mather, как Марвин Бауэр. Он помогал мне и постоянно напоминал о необходимости четко высказывать свои убеждения, чтобы фирма работала в соответствии с ними. Никто не мог так хорошо, как он, определить, что необходимо для создания и развития превосходной компании, занимающейся предоставлением профессиональных услуг, да и... вообще любой компании⁶⁶.

Характерные черты Марвина Дэйвид Огилви нередко отмечал и в неофициальных беседах:

Говорят, что если вы пришлете моему другу Марвину Бауэру, великому создателю McKinsey, открытку с приглашением на свадьбу, то он вернет ее вам — с доработкой и замечаниями⁶⁷.

Огилви часто ставил Марвина в пример, а Марвин много раз указывал на Дэйвида как на образец для подражания сотрудникам McKinsey.

Например, в 1961 г. Марвин в одном из своих «синих меморандумов» приводил ряд мудрых мыслей Огилви:

Перед тем как говорить о будущем, я бы хотел продолжить мою нескончаемую проповедь на тему поведения. Мне бы хотелось, чтобы новички знали, какое поведение нам нравится и какое вызывает разочарование:

1. Нам нравятся люди, которые усердно работают. Нам не нравятся те пассажиры в нашей лодке, которые не хотят грести.
2. Нам нравятся люди, способные мыслить, потому что первоклассное рекламное агентство не может работать без талантливых людей.
3. Мы любим людей, которые избегают интриг и «политики» при работе здесь.
4. Мы презираем подхалимов, которые подлизываются к начальникам, — они обычно несправедливы к подчиненным.
5. Мы любим хороших профессионалов, знающих свое дело и отлично выполняющих свою работу. Мы заметили, что такие люди всегда с уважением относятся к профессионализму своих коллег, работающих в других отделах.
6. Мы любим руководителей, принимающих на работу таких подчиненных, которые достаточно хороши, чтобы со временем их заменить. Мы жалеем людей, которые настолько не уверены в себе, что принимают на работу подчиненных, заведомо им уступающих.
7. Нам нравятся люди, которые расширяют возможности и развивают способности подчиненных, поскольку это единственный способ найти и подготовить подходящих людей для повышения в должности. Нам очень не нравится, когда приходится для новых вакансий приглашать людей извне, и я надеюсь, что придет день, когда этого больше не потребуется.
8. Нам нравятся люди, делегирующие свою ответственность другим: чем больше вы делаете, тем больше полномочий вам дают.
9. Нам нравятся воспитанные и интеллигентные сотрудники, которые уважительно относятся к другим людям, особенно если они что-то продают. Мы питаем отвращение к склочникам. Мы питаем отвращение к людям, затевающим бумажную войну. Мы питаем отвращение к тем, которые увиливают от ответственности и не говорят правду.
10. Нам нравятся хорошо организованные люди, у которых в кабинете всегда порядок, а работа делается в срок.
11. Нам нравятся хорошие граждане, активно участвующие в жизни своего города или района, — люди, поддерживающие больницу, церковь, работающие в родительском комитете, в местных благотворительных фондах и т.д. Я горжусь в этой связи достижениями некоторых моих коллег за прошедший год⁶⁸.

Дон Гогел

Дон Гогел работал в нью-йоркском офисе McKinsey с 1976 по 1985 г. Марвин в эти годы играл в фирме очень активную роль, и у Дона была возможность работать вместе с ним над проектами для нескольких клиентов. В 1985 г. Дон перешел в компанию Kidder Peabody, где последующие 12 лет работал с Элом Гордоном, занимаясь слияниями и поглощениями. В 1996 г.

он перешел на работу в инвестиционную фирму Clayton, Dubilier & Rice, Inc. и в 2001 г. стал председателем совета директоров. Эта фирма ему подходила, поскольку в ней прочно укоренились философские представления Марвина: Мартин Дюбиллье — один из ее основателей — и многие другие партнеры были выпускниками «школы лидерства» Марвина. Дон часто упоминал о влиянии Марвина, Эла Гордона и Джо Райса на фирму, в которую он пришел работать, и на свой собственный стиль руководства, при котором единственным критерием при принятии решений служит создание реальной стоимости.

Думаю, большинство людей [работавших с Марвином] помнят характерные для него эпизоды. У меня нет таких ярких воспоминаний ни о ком другом из тех, с кем я работал. Он действительно производил невероятно сильное впечатление.

В конце 1980-х я на протяжении нескольких лет... встречался с Марвином на платформе железнодорожного вокзала в Бронксвилле, где мы ждали поезд, отправлявшийся в Манхэттен. Я получал от этих встреч большое удовольствие, если удавалось утром достаточно рано встать, чтобы успеть на поезд, на котором ездил Марвин.

Дон Гогел⁶⁹

Дон и Джорджия переехали в Бронксвилл. Если Дон не успевал на свой утренний поезд, мы ехали на работу вместе. Я всегда с удовольствием выслушивал соображения Дона. Он не ограничивался тем, что читал в отчетах. Он всегда задумывался о последствиях любых действий.

Марвин Бауэр⁷⁰

Как отмечает Дон, его решение перейти в фирму Clayton, Dubilier & Rice было принято под влиянием Марвина:

Мы говорили с Марвином о лидерстве, и он рекомендовал мне прочитать книгу Джона Гарднера «Руководитель как слуга» (*The Leader As Servant*). Она оказала на меня большое влияние. Думаю, это существенно отразилось на моем стиле управления. Есть много стилей лидерства. Но один из них, связанный с поиском консенсуса, умением слушать, ориентацией на обеспечение сотрудникам возможностей добиваться успеха — был, как я думаю, именно тем, что стремился воплотить Марвин. Его лидерство было нацелено на то, чтобы другие люди получили возможность добиваться успеха. Думаю, это влияет на то, как я работаю здесь, а также на мою профессиональную карьеру. Я действительно не стремлюсь командовать и контролировать.

Руководство крупным бизнесом меня не интересовало. Я обычно приходил в небольшие фирмы, подобные этой, где моей задачей было мотивировать и вести за собой группу очень сильных партнеров. В этой фирме

14 партнеров и 10 консультантов. Значит, это фирма, в которой работают лидеры. Это естественное следствие того, чему я научился у Марвина⁷¹.

Действенные, четко сформулированные общие ценности и принципы, реальная верность им в любой ситуации — основа философии фирмы Clayton, Dubilier & Rice, Inc., и Дон признает важную роль в этом Марвина:

Это определенно результат влияния Марвина, но также и Джо Райса, который неслучайно получил юридическое образование и создал эту фирму на основе принципов, сходных с теми, что исповедовал Марвин... Джо установил ряд таких же профессиональных стандартов, как и те, которые были включены Марвином в этический кодекс при создании его компании. И мы, вероятно, единственная фирма, занимающаяся прямыми инвестициями, имеющая официальный свод правил и принципов, в который включен этический кодекс поведения сотрудника... Мы — фирма, работающая на основе единых принципов и корпоративных ценностей, и я думаю, что они были заложены еще при ее создании... Чак Эймс [партнер фирмы Clayton, Dubilier & Rice, Inc., который был также партнером McKinsey с 1957 по 1972 г.] и я, поскольку мы оба испытали в свое время сильное влияние Марвина, сделали их теперь более четкими и действенными... Нет сомнений в том, что наш с Чаком опыт работы в McKinsey побудил добиваться того, чтобы Clayton, Dubilier & Rice, Inc. официально поставила во главу угла работу на основе общих ценностей и принципов⁷².

Общие корпоративные ценности дали возможность Дону использовать «лидерский» стиль руководства, позволявший всем партнерам активно участвовать в деятельности фирмы:

Если говорить о создании возможностей для других, то наш бизнес действительно оказывается успешным, если партнеры находят возможности для инвестиций, которые им по-настоящему нравятся, понятны и которые работают. Поэтому мое участие заключалось в том, чтобы побуждать каждого из партнеров находить инвестиционные возможности, которые бы им нравились, и развивать их, не пытаясь при этом делать все самому. К удивлению, оказалось, что у меня хорошо получается заключать сделки. Так что первые восемь или девять лет, которые я здесь проработал, я заключал сделки. Я имею в виду, что я вел переговоры, встречался с генеральными директорами и договаривался о цене. И мне это нравилось. Но если бы я продолжал все делать сам и не давал возможности делать это же другим партнерам, мы не смогли бы развивать нашу организацию. Поэтому шесть лет назад, когда я официально взял на себя роль руководителя, мне пришлось заставить себя чаще отказываться от того, чтобы заключать сделки самому, — а это для меня порой было нелегко — и давать это делать другим⁷³.

Хотя делегировать полномочия бывает нелегко, Дон понял, что если все время «выступать солистом» и не давать возможности другим партнерам проявить себя и добиваться успеха, то создать прочную и устойчиво развивающуюся компанию не удастся. Некоторые из ключевых решений, направленных на укрепление позиций Clayton, Dubilier & Rice, Inc., были приняты под влиянием примера, подаваемого Марвином в McKinsey:

Нет сомнений в том, что именно так нужно развивать организацию. В связи с этим я часто вспоминаю Марвина, поскольку Джо Райс очень похож на Марвина в своем желании добиться того, чтобы его фирма на много лет пережила и его, и меня. Он хочет создать долговременную, прочную организацию. Поскольку она основана на единых ценностях и принципах, мы думаем, что это действительно «ценная» организация. Речь идет не только о людях, работающих здесь: мы думаем, что нам удалось преобразовать «усталый бизнес» в успешный бизнес, который работает, создает рабочие места, дает прибыль и делает много других полезных вещей.

Но долговременное закрепление таких принципов во всей системе и процессах организации, т. е. их «институционализация» ... это нелегкая задача. К сегодняшнему дню инвестиционные компании еще не доказали на практике, что это осуществимо, поскольку им пока только по 25 лет и они не пережили своих основателей. Но мы стремимся к этому и делаем очень многое, чтобы институционализировать наши принципы.

По мнению Джо, самым важным был переходный период. И Джо во многом воспринимал его так же, как Марвин, поскольку Джо и Марти [Дюбиллье] пожертвовали существенной долей своих экономических интересов в пользу следующего поколения партнеров фирмы. Причем не тогда, когда уходили из фирмы, а раньше. Они сказали, что так управлять фирмой лучше.

Джо сделал это, когда пригласил в фирму других партнеров... Размер вознаграждения определяется очень просто. Когда вы приходите в фирму, вы становитесь младшим партнером, а если вы проявите себя, то становитесь старшим партнером. Когда я пришел в фирму, я был младшим партнером, но потом проявил себя и стал старшим, так же как Джо и Марти. Джо и Марти оставляли себе весь, так сказать, «бонус основателя бизнеса». Все старшие партнеры получают одинаковое вознаграждение, и это нам действительно помогает.

Это, кстати, отличается от того, как действует система вознаграждения в большинстве других фирм, таких, как Henry Kravits или John Hicks and Muse: там основатели получают половину прибыли, а вторая половина распределяется поровну между остальными, скажем, пятнадцатью партнерами. У нас так никогда не было. И я считаю, это замечательно.

Я, так же как и Джо, вспоминаю Марвина, когда думаю о том, как развивать нашу организацию. Когда Марвин отказался от большей части своих акций, я сказал, что это удивительно. Я не могу представить, чтобы кто-нибудь другой сделал то же самое. Потом я пришел сюда, и узнал, что Джо поступил так же, и это также было неординарным поступком⁷⁴.

Как Марвин Бауэр и Джон Райс, Дон был готов пожертвовать своими личными интересами ради того, чтобы у фирмы было прочное будущее:

...Вот история фирмы в самом сжатом виде. У нас был фонд в миллиард долларов, который я помог сформировать, когда пришел сюда, потом мы собрали фонд в полтора миллиарда. Затем, примерно три года назад, мы организовали фонд в 3,5 млрд долл. Нам необходимо было увеличить количество партнеров. В то время структура распределения прибыли между партнерами... была 2 к 1, [и] только Джо, я и Чак Эймс были старшими партнерами. Мы втроем пришли к заключению, что нам необходимо изменить эту структуру и отказаться от половины нашего дополнительного вознаграждения. Так что теперь структура вознаграждения партнеров — 1,5 к 1, поскольку это лучше для развития партнерства и позволяет избежать ненужной напряженности.

Парадоксально, но даже неоднократно удивляясь тому, что подобным образом поступали другие, я сам сделал то же самое... и мне показалось это совершенно естественным. Я не знаю о подобных решениях в других фирмах. И я не хочу сказать, что поступил таким образом, поскольку я такой замечательный. Если вы так же, как и Марвин, хотите обеспечить вашей компании будущее, такой поступок будет вполне естественным. И вы именно так и поступите. В то же время я не уверен, что подобный поступок казался бы мне таким же естественным, если б я не знал, что так сделал Марвин⁷⁵.

Дон также отмечает сходство в стиле работы и философии фирмы Clayton, Dubilier & Rice, Inc. и фирмы McKinsey в период руководства Марвина Бауэра:

Способность мыслить обобщенно, создавать стратегию и уметь реализовывать ее в практических действиях — это Марвин. Думаю, это в самом деле отражает склад ума Марвина. Очень важно, когда вы работаете над тем, чтобы укоренить корпоративную культуру через системы и процессы компании. Марвин развил у себя такой стиль мышления. Он сначала анализировал общие проблемы, а потом на основе этого решал, что необходимо сделать конкретно завтра утром. Это было отличительной чертой Марвина — это и сегодня остается сутью работы McKinsey.

Таков и наш стиль инвестирования. Я никогда не говорил об этом прямо, но параллели очевидны: для того чтобы принять инвестиционные решения, требуются характерные для McKinsey поиск фактов и

анализ, дедуктивная и индуктивная логика. Мы должны придти к заключению, что эту инвестиционную идею мы можем поддержать, что это будут умные инвестиции и инвестированные деньги принесут прибыль. В отличие от других фирм мы занимаем очень активную позицию. Иными словами, мы всегда участвуем в реализации проекта, вмешиваемся в его ход. Один из наших партнеров всегда становится председателем совета директоров компании — это требует от него активности и решительности. Необходимы постоянные действия. Так что, когда мы принимаем инвестиционное решение, мы знаем, что нам надо сделать. И если мы это сделаем, то инвестиции принесут успех, а если нет — потерпим неудачу. Конечно, ситуация меняется, и когда начинается пятый год работы над проектом, мы понимаем, что от двух из пяти направлений нашей программы следует отказаться, а вместо этого сделать нечто другое. Идет постоянное взаимодействие. Но решение об инвестициях — это во многом «анализ в стиле McKinsey», к тому же необходимо еще понять, как мы будем реализовывать нашу стратегию, если одобрим это решение⁷⁶.

Дон рассказывает историю покупки одного из предприятий у компании Kraft, чтобы проиллюстрировать активный, ориентированный на решительные действия подход фирмы Clayton, Dubilier & Rice:

Мы купили... у компании Kraft [Phillip Morris] фирму, занимавшуюся поставками продуктов питания в организации, — она обслуживала больницы и рестораны. Структура расходов была там просто безумной для бизнеса с валовой прибылью в 18%. Одним из принципов нашего инвестиционного решения было то, что этой фирмой необходимо управлять именно как бизнесом с валовой прибылью в 18%, а не в 70, что было обычным для Kraft. При таком солидном уровне валовой прибыли, к какому привыкла Kraft, можно заботиться о расширении продаж, не обращая особого внимания на затраты. Если же валовая прибыль вашей компании составляет 18%, вы также должны заботиться о продажах, но при этом крайне важно следить за затратами.

Когда мы купили этот бизнес, рост валовой прибыли составлял 17% в год, но чем больше расширялся бизнес, тем быстрее росли затраты. Это была компания, ориентированная на рост продаж. Поняв это, мы также поняли следующее: чтобы сделать бизнес по-настоящему прибыльным, необходимо менять ситуацию. На эти изменения мы потратили пять лет. Прежде всего мы изменили систему оплаты труда сотрудников отдела продаж: вместо того, чтобы платить людям за объем продаж, мы стали учитывать только валовую прибыль. Сотрудники службы продаж поняли, что такая система работает, но оказалось, что показателем валовой прибыли управлять очень непросто, поскольку затраты, от которых он зависел, сильно различались. Мы об этом не догадывались, пока не использовали классический метод анализа McKinsey: исследование рентабельности различных сегментов потре-

бителей. После этого нам пришлось снова изменить систему оплаты таким образом, чтобы она была основана на реальной рентабельности обслуживания разных клиентов, поскольку поставки продуктов питания представляют собой большую логистическую цепочку, и поэтому очень легко допустить ошибку, неправильно определив целевые показатели⁷⁷.

Дон и сегодня остается президентом и генеральным директором компании Clayton, Dubilier & Rice, Inc. Он по-прежнему с большим уважением относится к достижениям Марвина, признавая, что его методы продолжают приносить пользу всем лидерам:

Если мы сможем ими воспользоваться, это будет весьма ценно, не правда ли? Во-первых, он подавал личный пример и вел за собой. Он добивался больших успехов на протяжении стольких лет и был так последователен. Я, если можно так выразиться, «подходил к алтарю» с намерением очень внимательно слушать, поскольку знал о его успехах. В нем не было ничего от патриарха, дающего наставления, и вам не говорили: «Ко мне это не относится, но вам следует сделать так». Он был очень цельной натурой. И абсолютно последователен, и делал все это на протяжении стольких лет, и это приносило такие успехи. Думаю, что последовательность и верность принципам, которые он демонстрировал в своей жизни, имели сильнейшее воздействие на других людей⁷⁸.

Все «выпускники школы Марвина Бауэра», о которых рассказано в этой главе, демонстрируют лидерские качества, которые ценил и сохранял Марвин: смелость, позволяющую понять, что можно сделать и как реализовать задуманное; веру в факты; уважение к людям и активное стремление развивать их способности; скромность и умение слушать других; следование четким ценностям и принципам; готовность к постоянным изменениям в быстроменяющемся мире и способность «не почивать на лаврах», достигнув первого успеха.

Среди многих людей из McKinsey (илл. 7.1), которые пришли в новые компании и отрасли, привнеся в них лидерские принципы и знания, были люди, слова которых приведены ниже.

Сэр Джон Бэнем

Председатель совета директоров Whitbread PLC

«Я пришел в McKinsey в 1969 г. и проработал там до 1983 г. Марвин Бауэр имел огромное влияние на каждого, кто в то время работал в фирме. Я должен признать, что его идеи о природе управленческого консалтинга как профессии, о важности заботы в первую очередь об интересах клиентов, а также вся система его принципов и ценностей повлияли на всю

2.6 BUSINESS

McKinsey mafia

The international management consultant does more than provide advice: its old boys wield power in boardrooms all over the world. But, say **Rufus Olins** and **Matthew Lynn**, the going is getting tougher

BETWEEN Downing Street, the Bank of England, the Confederation of British Industry and many powerful FTSE 100 companies runs an invisible thread. It can be traced back to 1 Jermyn Street, in the heart of London's clubland.

The marbled atrium on the corner belongs to the British headquarters of McKinsey & Co, the American firm that has cultivated a reputation as the Rolls-Royce of management consultants. It is from here that a network of power and influence has emerged, a network that has come to rival the great Oxbridge colleges and ancient public schools.

For the McKinsey mafia, as it is sometimes called, this has been a year of unusually high achievement in Britain. In February, Norman Blackwell was headhunted from the business to run the prime minister's policy unit, a position from which he will oversee the formation of government policy as well as the next Conservative election manifesto.

Earlier this year William Hague became the youngest member of the cabinet when he was promoted to succeed John Redwood as secretary of state for Wales. He also has McKinsey on his CV.

Howard Davies, a McKinsey high-flyer from 1982 to 1987, recently left his job as director-general of the CBI to become deputy governor of the Bank of England.

Adrian Turner, his successor at the CBI, was another man plucked from McKinsey. Turner is the third McKinsey man in a row to head the organisation. The man before Davies was Sir John Banham, who now chairs Tarnac and Westcountry TV.

These appointments place McKinsey men at the heart of political, economic and industrial policymaking. They join a long list of people who first made their mark in Jermyn Street and went on to occupy positions of power within many leading British companies.

The top executives at Asda, Incepace and Burnham Castrol are all former McKinsey men. So too is Don Cruickshank, the

company Groupe Bull, and Lukas Muhlemann, who runs the insurance giant Swiss Re, are McKinsey graduates.

In America, the grip of the alumni on the industrial establishment is formidable; the corporate titans running IBM, American Express, Westinghouse, Levi Strauss, TCI, Duracell and even Ben & Jerry's ice cream all cut their teeth at The Firm.

Though other networks may



McKinsey graduates: Asda's Archie Norman, top, and Bank of England's Howard Davies

be more powerful within national boundaries, few have the same influence internationally. And few have been so assiduously cultivated over nearly eight decades. "They are very helpful to each other," says

ing person who has worked for the consultancy, where they are now, and what they are doing. Titles, home addresses and the dates of their McKinsey careers are given. Across the pale blue cover runs the warning: "This directory is to be used exclusively by alumni of the firm."

McKinsey, which refused any interviews for this article, is reluctant even to acknowledge the existence of this book. "The pretence of diffidence is part of their carefully cultivated mystique," says one rival. "It's a subtle way of attracting attention and makes people feel they are dealing with an elite."

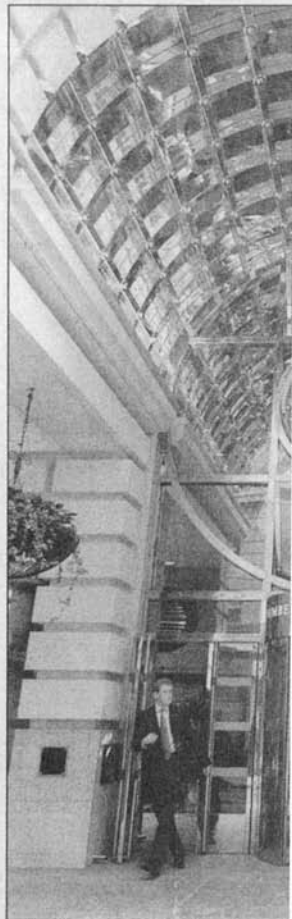
The book is the glue that holds the network together. On a recent trip to America, Archie Norman, Asda's chief executive, wanted to talk to local retailers. He dipped into the book to see who he could tap and found Julian Day, chief financial officer at Safeway. "That's what you call a commercial network. It is not a social club," says Norman.

As well as receiving the book, every year former staffers are invited to an event at one of the offices — either a discussion on a commercial topic or a cocktail party — enabling old friendships to be renewed and different generations of McKinseyites to become acquainted.

"They manage their alumni quite actively," says London Transport's Ford, who worked for the firm in the 1960s at the same time as Lou Gerstner, now chief executive of IBM. In the 1960s, the alumni evenings were black-tie affairs with two dozen people. Now the numbers can run to hundreds.

The weaving of the web comes not just from McKinsey's 67 offices in 35 countries, or from its 3,300 consultants, but from the alumni themselves, many of whom are anxious to exploit their background. "It is as much the McKinsey people parlaying

their experience, as McKinsey seeking to infiltrate the world. But McKinsey would be daft not to take advantage of it," says Peter Wallis, co-founder of the management consultancy SRU. "I feel perfectly happy



Headquarters of a mutual admiration society: even

into a company boardroom. The moulding within the firm is "It is a very intense," says Ford, work punishing he also get to tackle issues

мою профессиональную карьеру. Чтобы ощутить силу воздействия Марвина, не требовалось много времени. Если за все время я провел с ним всего два часа — это уже немало. За эти два часа он мог вложить в ваше сознание то, что считал важным, что, по его мнению, вы должны были считать важным: например, какие вопросы вам следует задавать о себе самом и ваших клиентах. Я всегда помню, о чем беспокоился Марвин Бауэр и что его интересовало, хотя это и было уже много лет назад.

В наибольшей степени я действовал под влиянием Марвина, когда создавал английский аналог Бюджетного управления Конгресса, получивший название Ревизионной комиссии (Audit Commission). Моделью для нее во многом послужила фирма [McKinsey]. Она могла контролировать практически все государственные расходы и общенациональную службу здравоохранения. Комиссия контролировала все ключевые сферы и готовила о них отчеты. Эти сферы охватывали 20% валового национального продукта. Комиссия стала одним из самых удачных примеров государственного управления в Великобритании во второй половине двадцатого столетия, и до сих пор остается важным государственным институтом. Создавая организационную структуру комиссии, я использовал дисциплину и принципы, которые всегда проповедовал Марвин. В этом случае я считал клиентами все население Великобритании. Несмотря на сильное давление (бюрократическое и политическое) все эти годы, комиссия твердо придерживалась своих принципов и осуществляла контроль в интересах миллионов граждан.

В 1994 г. я написал книгу о Ревизионной комиссии и послал ее Марвину. Ему был уже 91 год, но в ответ он мне прислал восемь страниц критических замечаний. “Согласен с этим. Не согласен с этим”. Это удивительно. То, что он не пожалел своего времени, чтобы прочитать и оценить написанную мною историю комиссии, еще раз подчеркивало непоколебимую преданность Марвина его убеждениям. И я абсолютно уверен, что хотя я был лишь одним из 40 директоров, когда уходил из фирмы, и к тому времени уже 10 лет как в ней не работал, он точно знал, чего я хотел добиться, и всячески хотел мне помочь. Его влияние на меня и, думаю, на всех, кто имел какое-то отношение к фирме, было очень сильным. На самом деле те фирмы и люди, которые имели дело с Марвином в Европе, стали даже более влиятельными, чем те, с кем он работал по другую сторону Атлантики.

Нет никаких сомнений в том, что подход Марвина к лидерству и его представление о том, что лидерство это служение, а не командование, оказали на меня лично огромное воздействие. И я абсолютно убежден, что всем, что мне удалось с тех пор сделать, я в большой степени обязан Марвину»⁸⁰.

Лу Герстнер

Бывший председатель совета директоров IBM,
председатель совета директоров Carlyle Group

О бизнесе: «Я полагаю, что научился у [Марвина] понимать, насколько важна четкая формулировка принципов, направляющих поведение

и действия людей. Это гораздо более мощное средство руководства, чем набор процедур и инструкций, особенно в таком основанном на знаниях бизнесе, как консалтинг. Принципы создают у людей ощущение общности, и по этой причине люди следуют им и следуют за теми лидерами, которые их придерживаются. Я научился этому у Марвина и привносил такие принципы в любую компанию, где бы ни работал. IBM стала для меня самой важной компанией, в которой я применял эти уроки, поскольку IBM, в известном смысле, точно так же как и McKinsey, — компания, основой которой являются знания⁸⁷.

Об общественной работе: «Я помню, как лет 35 тому назад Марвин вошел в мой кабинет. “Что вы планируете сделать для города?” — спросил он. — “Идемте со мной”. Мы отправились вместе на собрание, посвященное реформе государственных школ, — и я занимаюсь этим до сих пор»⁸⁸.

Альберт Гордон

Партнер Kidder Peabody (1931–1957)

Председатель совета директоров

Kidder Peabody (1957–1986)

Почетный председатель совета директоров

Kidder Peabody (1986–1994)

«О Марвине Бауэре будут помнить как о великом лидере в бизнесе, так же как и об Альфреде Слоуне. Мы все учились у Марвина. Единственная вещь, в которой я могу состязаться с Марвином, это долголетие»⁸⁹.

Джордж Дайвли

Председатель совета директоров компании Harris Graphics

(с 1939 по 1972 г.)

«Я не мог принять ни одного важного решения, не обсудив его с Марвином»⁸⁴.

Рон Дэниел

Бывший управляющий директор McKinsey

«У Марвина я научился следующему:

1. Какая великая сила — общие ценности.
2. Как много значит для руководителя правильно построить взаимодействие и общение с подчиненными.
3. Насколько важно признавать и отмечать идеи и успехи других людей»⁸³.

Ричард Кавана

Президент и генеральный директор The Conference Board

«Для меня он был как отец. Я ничего не знал о том, куда следует двигаться в этом мире, когда пришел в McKinsey. Он заботился об организации, которую создавал, и о том, чтобы вести ее за собой. Думаю, он действительно считал ее своей «большой семьей». Он был удивительным учителем. Он заботился о людях, и щедро тратил свое время, чтобы учить меня. Он не щадил сил, чтобы сделать доброе дело и помочь человеку. Когда он уходил из совета Брукингского института, то сделал так, чтобы его заменил я. Великий учитель и лидер, он изменил этот мир»⁸².

Сэр Родерик Карнеги

Бывший председатель совета директоров компании TRA

«Чему я научился у Марвина? Пункт первый — не думать о том, что просто делать деньги — это хорошая цель жизни. Пункт второй — что бы вы ни делали, у вас должно быть представление о том, чего вы хотите достигнуть через 10 лет, и если вы этого за следующие десять лет добьетесь, то почему это можно считать успехом. Пункт третий — будьте открытым для новых возможностей, о которых вы раньше не думали. Пункт четвертый — помните о том, что мир меняется, и вам нужно быть подготовленным, образованным и внимательным, поскольку новая возможность или новая мысль могут оказаться именно тем, что вам необходимо. Если вы не будете восприимчивы и открыты новым идеям — вы можете что-то забыть или упустить.

Когда я вернулся в Австралию и управлял большой горнодобывающей компанией, у меня было четкое представление о том, что должно быть сделано в предстоящие десять лет. Я хотел, чтобы о нас говорили как о серьезной горнодобывающей компании. Таким образом, я хотел, чтобы мы открыли новые ресурсы, а не просто использовали то, что уже открыто. Было важно четко и убедительно сформулировать свою стратегию, ведь если вы серьезная горнодобывающая компания, предполагается, что вам нужны деньги на разведку месторождений, а их довольно трудно найти, так как это всегда связано с риском.

Нам следовало определить, что означает «умно и ответственно вести работу». Это подразумевало не допускать ненужных потерь — обычно в горной отрасли значительная часть того, что добывается, идет в отходы, а это недопустимо для нашей компании. Мы должны были максимизировать добавленную стоимость, сбалансировать деятельность и застраховаться от циклических спадов экономической активности (например, используя удачную конъюнктуру цен), а также постоянно заботиться о безопасности — в горной отрасли всегда есть вероятность, что упадет кусок породы. Очень важно постоянно заботиться об охране труда и технике безопасности и делать для этого все возможное.

Было необходимо рационально использовать людей. Это значило верить людям, максимально развивать их навыки и возможности, так чтобы они получали удовольствие от работы.

Мы нуждались в хороших коммерческих показателях — не для погоны за максимальной прибылью, а для того, чтобы добиться устойчивого экономического положения.

И наконец, было необходимо разработать успешную систему информационной поддержки преобразований, чтобы превратить новую стратегию нашей горнодобывающей компании в общепризнанную реальность. Нам следовало сделать это целью всех наших людей, чтобы они жили этим, и принимая решения, и выполняя их»⁸¹.

Ян Катценбах

Президент компании Katzenbach and Associates

«Мама и Марвин»⁹².

Стив Кауфман

Бывший председатель совета директоров Arrow Electronics

Профессор Гарвардской школы бизнеса

«Когда я работал в McKinsey, ее легендарный основатель и руководитель Марвин Бауэр, здороваясь со мной или моей женой, называл нас по имени. Когда я был консультантом и проработал в фирме лишь три года, Марвин послал мне короткую записку, в трех предложениях которой говорилось, насколько ему понравилась моя работа для одного из клиентов. Я взял эту записку домой и показал жене Шэрон, сыну Джереми, которому в то время было три месяца от роду, и повесил на стену, где она находилась в течение восьми лет, пока мы не переехали. Записка Марвина, тот факт, что он помнил мое имя, и то, что я чувствовал, получив ее, стали для меня большим уроком.

Я старался воспроизвести марвиновскую модель отношения с сотрудниками [в компании Arrow], чтобы получить такой же эффект. Я придумал ряд приемов, которые помогали мне запоминать имена сотрудников... или по крайней мере создать впечатление, что я их помню: для этого я носил небольшие карточки с их именами в кармане. Так что у меня также получалось приветствовать их по имени.

Я добросовестно тратил каждый месяц 30 минут (мой секретарь следил, чтобы это было включено в мое расписание), чтобы у себя в кабинете написать короткие записки пяти — десяти младшим сотрудникам, поздравить их с какими-то достижениями или поблагодарить за дополнительные усилия, о которых мне стало известно.

В конце 1990-х гг., когда моя карьера в Arrow подходила к завершению, обо мне появилась статья в *New York Times*. На следующий день после публикации я получил письмо от Марвина. В нем была вырезка со статьей, некоторые предложения в которой были подчеркнуты, а также записка. В записке говорилось:

“*New York Times* ошибочно назвала вас эффективным менеджером. Но зато описали вас как эффективного лидера — а это явление гораздо более редкое и ценное, и я горд, что был знаком с вами, когда вы работали в McKinsey”.

Прочитав записку, я радостно закричал, позвал Шэрон, а потом прикрепил эту записку к стене в моем кабинете в Arrow. Мне скоро исполнялось 60 лет, я был генеральным директором крупной компании и находился на пике своей карьеры, но эта записка меня растрогала⁹³.

Моей целью в Arrow Electronics было добиться, чтобы сотрудники гордились своей причастностью к компании, так же как это удалось Марвину в McKinsey. Вот в чем заключалось влияние и наследие Марвина Бауэра⁹⁴.

Линда Фейн Левинсон

Старший партнер компании GRP Partners

«Я член советов директоров нескольких компаний. За последний год те принципы и ценности, которым меня научил Марвин, помогли мне решить целый ряд профессиональных проблем и проблем корпоративного управления, которые вызывают большие трудности у моих коллег в эти сложные времена»⁹⁵.

Джон Макомбер

Бывший председатель совета директоров Celanese,
Бывший глава Import-Export Bank

«Думаю, что Марвин оказал глубокое влияние на меня и на других. Я начал работать в McKinsey, когда мне было 26 лет. Сейчас мне почти 75, но я все еще могу рассказать вам почти дословно, что имел в виду Марвин, когда говорил о подходе к решению проблем «с позиций высшего руководителя компании». И он всегда был последователен. Он никогда не отступал от концепции единой фирмы и приоритетности интересов клиента. Он был абсолютно предсказуем. Сюрпризов не было никогда»⁹⁶.

Лео Ф. Маллин

Председатель совета директоров и генеральный директор
Delta Airlines

«Ральф Уальдо Эмерсон* сказал: “Великие организации — это отражение одного человека”, и это абсолютно верно в отношении McKinsey и Марвина Бауэра»⁹⁷.

* Ральф Уальдо Эмерсон (1803–1882) — американский философ, поэт, эссеист. — *Прим. пер.*

Эндрелл Пирсон

Бывший президент Pepsico

Основатель и председатель совета директоров Yum! Brands

«Я очень многому научился у Марвина Бауэра. Во-первых — и это было самое главное — тому, как лидер может влиять на рабочую атмосферу в компании. Хотя я и оканчивал школы бизнеса в начале 1900-х гг., они тогда ничего не говорили нам о том, что я называю “рабочей атмосферой”, то есть о корпоративной культуре или о происходящем в бизнесе. Марвин понимал важность корпоративной культуры и убедил всех в том, что это существенный и необходимый элемент успешной фирмы. В McKinsey мы много работали, чтобы создать такую среду, которая бы привлекала, мотивировала и удерживала талантливых сотрудников и соответствовала концепции и стратегии фирмы, а именно — предоставлять услуги руководителям компаний, входящих в список *Fortune 500*. Корпоративная культура McKinsey построена на системе ценностей, среди которых важнейшими являются честность и стремление заботиться в первую очередь об интересах клиентов, а не проводить проект ради того, чтобы его провести.

Думаю, еще одной вещью, которой я у него научился, была готовность передавать ответственность и полномочия молодым сотрудникам. Когда мне было всего тридцать с небольшим, я руководил Глобальной экспертной группой McKinsey по маркетингу. Я работал с генеральными директорами крупнейших компаний — производителей потребительских товаров и розничных компаний, и Марвин спокойно относился к тому, что такая большая ответственность была возложена на меня — вполне молодого сотрудника.

Я помню, мы ехали с Марвином из Бронксвилла — мы оба жили в Уайт Плейнс, где располагалась компания General Foods. Я спросил у Марвина: “Какую роль вы бы хотели играть в компании?” (Он был управляющим директором фирмы, поэтому я не считал, что он должен заниматься всем.) И он сказал: “Так ведь это зависит от вас, Энди. Если вы не сможете что-то сделать, тогда это буду делать я”. И он был верен своим словам. При этом не складывалось впечатления, что он стоит у вас за спиной и постоянно следит за вами. Но если вы совершали ошибку или он узнавал, что вы собираетесь сделать какую-то глупость, — он указывал на это. Если он вас хвалил, вы могли быть уверены, что это заслуженно. Если он критиковал вас, вам... было это неприятно, но, в конце концов, вы понимали, что делал он это не для того, чтобы доставить вам неприятность, а чтобы вы стали лучше. Суть этих взаимоотношений заключалась в том, что вы знали: он уверен в ваших способностях, иначе не стал бы доверять эту работу. Многие годы мне это помогало. Когда я уходил из Pepsico, там были люди, которым недавно исполнилось тридцать, управлявшие бизнесом стоимостью в сотни миллионов долларов и принимавшие решения ценой в миллиарды»⁹⁸.

Джон Сохилл

Бывший президент и генеральный директор Nature Conservancy

«Марвин убедил меня в том, что нельзя недооценивать значение общих усилий. Наш главный принцип в Nature Conservancy заключается в следующем: берясь за решение вопроса, никогда не занимать изначально враждебную позицию и находить такие решения, которые отвечали бы требованиям всех заинтересованных сторон»⁹⁹.

Влияние Марвина на меня в основном заключалось в том, что он подчеркивал важность ценностей организации. Я всегда полагал, что для руководителя крайне важно четко доводить до сотрудников, каковы ценности и принципы организации, которые она реализует в своей работе и защищает»¹⁰⁰.

Роджер Фергюсон

Заместитель председателя Федеральной резервной системы

«Я хочу поговорить с нашими перспективными менеджерами о лидерстве и о великих лидерах, которых мне довелось знать. Марвин — один из немногих людей, о которых я всегда рассказываю в таких случаях. Существует множество причин, почему Марвин остается одним из первых в моем списке:

- Его очевидная способность формировать корпоративную культуру McKinsey.
- Его готовность к самопожертвованию — готовность поступиться своими финансовыми интересами, чтобы фирма McKinsey осталась частным партнерством.
- Его прозорливость и скромность, проявившиеся в том, что он не стал называть компанию своим именем, хотя и мог это сделать.
- То, как он до самого последнего вздоха — об этом свидетельствовали его последние письма, которые я получал, — использовал каждый момент, каждую возможность для того, чтобы укреплять принципы и ценности фирмы и обращать на них наше внимание, даже тех из нас, кто в фирме уже больше не работал. Было полное ощущение, что он следит за нами и пытается укрепить в нас все те качества, которые были, по его мнению, важными. Они и были важными для успеха McKinsey.

Федеральная резервная система — превосходная организация с сильной корпоративной культурой, основанной на прочных ценностных принципах и стремлении служить обществу. Я специально пытался добиться того, чтобы элементом ее корпоративной культуры стали также право и обязанность сотрудников выражать несогласие и свое особое мнение, то, что в McKinsey называется обязательством возражать (*obligation to dissent*). У нас это не называлось именно так, но существовало обязательство высказывать собственную независимую точку зрения, подкрепленную результатами анализа.

Надеюсь, я убедил наших сотрудников в том, что я действительно интересуюсь тем, как они живут, и забочусь о них. Меня волнует, как они делают свою работу, как с ними общаются, каково их мнение о том, хорошо ли мы как организация, служащая обществу, выполняем нашу миссию. Но в глубине души меня также интересует, удастся ли у мне поступать так, как поступил бы Марвин на моем месте. У меня не получается так здорово, как у него, писать эти короткие служебные записки сотрудникам, напоминая о том, как надо правильно делать свое дело, но я надеюсь, что не уступаю ему в готовности признавать и отмечать достижения сотрудников и не забывать о «человеческом факторе» в деятельности организации.

Еще одна вещь, которую я пытаюсь здесь ввести, это убедить сотрудников называть высших руководителей организации по имени, что было одним из важных принципов Марвина. Здесь это не получается так же хорошо, как у него, поскольку у всех есть «титутлы». Конечно же, называть людей по имени — это не самоцель: важно создать такую атмосферу в организации, которая подчеркивала бы отсутствие жесткой иерархии. В организации всегда есть иерархия, существовала она и в McKinsey, но когда там решались проблемы, она во внимание не принималась. Думаю, что традиция обращаться к людям по имени независимо от их должности символизирует это. Откровенно говоря, я думаю, что всякую иерархию надо отбрасывать, когда речь идет о решении Федеральной резервной системой сложных проблем, с которыми сталкивается наша страна. Именно поэтому я призываю даже самых молодых сотрудников, вместе с которыми я работаю над различными инициативами и проектами, называть меня по имени. Я бы никогда сам не задумался над этим, если бы не Марвин. Заявляя, что к вам можно обращаться просто по имени, вы сообщаете сотрудникам, что не будете использовать иерархию и преимущества своей должности неподобающим образом. В реальности вы предлагаете сотрудникам критиковать вас или по крайней мере ваши идеи, чтобы помочь найти лучшее решение»⁸⁵.

Майкл Флейшер

Президент компании Bogen Communications

«Хотя я никогда не встречался с Марвином Бауэром, он оказал на меня глубокое влияние. В Уэст-Пойнте нас учили, что генерал должен накормить солдат, и только потом он может есть сам. В той обстановке это было совершенно очевидно и необходимо для выживания. Когда я увидел те же ценности — «сначала позаботиться о других» — в McKinsey и услышал: «Так всегда делал Марвин Бауэр», — я задумался. Я пытался использовать тот же самый подход, когда руководил компанией, и заметил, что благодаря этому стало легче принимать решения и, что еще важнее, стало легче создавать мотивированную, эффективную, следующую этическим принципам организацию. Вот в чем выразилось влияние на меня Марвина Бауэра»⁸⁶.

Брюс Хендерсон

Основатель Boston Consulting Group

«Марвин Бауэр помог мне принять решение, благодаря которому была написана моя книга [*Henderson on Corporate Strategy*]»⁹⁰.

Херберт Хенцлер

Вице-президент банка Credit Suisse

«Я пытаюсь внедрить профессионализм, как его понимал Марвин, в Credit Suisse»⁹¹.

Клаус Цумвинкель

Председатель правления Deutsche Post AG

«Когда 14 лет назад я пришел в Deutsche Post, моим основным девизом было обеспечить качество для всех. У Марвина я научился придавать особое значение общим ценностям, последовательности и коммуникации. Когда я выступаю перед пятьюстами нашими руководителями и говорю о важности корпоративной культуры, я рассказываю о наших главных ценностях, заключающихся в следующем:

1. Обеспечивать превосходное качество — думаю, Марвин сказал бы то же самое.
2. Способствовать успеху клиентов — как и в McKinsey; я помню, что узнал этот принцип от Марвина.
3. Поддерживать открытость — в McKinsey Марвин называл это обязанностью высказывать свое несогласие, если тебе что-то не нравится: молодые сотрудники, как и директора, должны иметь право высказывать свое мнение.
4. Всегда действовать, учитывая приоритеты — Марвин называл это “как делаются здесь дела”.
5. Действовать по-предпринимательски — Марвин говорил: “Каждый партнер — это лидер”.
6. Действовать честно как внутри фирмы, так и за ее пределами — Марвин называл это профессионализмом.
7. Брать на себя социальную ответственность — Марвин называл это “быть частью общества”»¹⁰².

Фредерик Шиффер

Председатель правления Allianz AG

«Влияние Марвина проявлялось в том, что у McKinsey была потрясающая способность развивать у сотрудников “космополитический склад характера”, используя при этом совместную работу, перевод сотрудников в другие офисы, обмен между ними, занятия в учебных группах, работу в различных комитетах и многое другое. Люди начинали вести себя

иначе, говорить по-другому, аргументировать свою точку зрения по-другому. Вот что я пытался воспроизвести в Allianz»¹⁰¹.

Чак Эймс

Бывший председатель совета директоров Acme Cleveland;
Партнер фирмы Clayton, Dubilier & Rice, Inc.

«Вам приходится жертвовать чем-то, к чему вы стремитесь или что бы вы хотели иметь, если вы решили придерживаться ваших принципов. Вам следует продолжать быть верным им, или они ничего не значат. Это я всегда слышал от Марвина»⁷⁹.

Веря в то, что каждый обязан делать все для того, чтобы наша система частного предпринимательства стала более сильной, производительной и способной формировать личность человека, я считаю своим долгом поделиться моим опытом с другими.

Марвин Бауэр, 1966¹⁰³

От автора

Впервые о Марвине Бауэре я узнала в 1962 г. Мне было тогда восемь лет. Мой отец, математик и проректор университета Пердью, который работал с Марвином над проектом для General Motors Institute, говорил о нем с таким же уважением, как о великом математике Джоне фон Неймане. Это привлекло мое внимание. Через два года, когда мне исполнилось десять и я не по годам активно интересовалась тем, как производятся различные вещи, у меня появилась возможность познакомиться с Марвином и понять, что бизнес может быть уважаемым и полезным занятием, несмотря на то что я выросла в среде, где наука считалась более достойным занятием, чем бизнес.

Через 14 лет, когда я училась в аспирантуре Массачусетского технологического института, мне в офис позвонил Марвин и поздравил с тем, что я принята в McKinsey консультантом. Он также попросил рассказать о том, чем я занимаюсь в институте. Когда я поняла, что со мной говорит Марвин, я немедленно встала. Мой научный руководитель, который в этот момент был в офисе, спросил, с кем я говорю. Я ему объяснила, и он сказал: «Я рад, что вы встали. Марвин Бауэр заслуживает уважения».

Мне посчастливилось выполнять свой первый проект в McKinsey в составе команды, которой руководил Марвин. Когда мне дали возможность не только собирать и анализировать информацию, но также выполнять творческую работу, я быстро поняла, какой это мощный ресурс — уважение к организации и работающим в ней людям. После каждого разговора с Бауэром я чувствовала себя сильнее. Я наблюдала, как он использовал этот ресурс в процессе работы по преобразованию станкостроительной компании в Детройте, когда необходимо было перестроить базовую ориентацию и характер компании.

Через несколько лет, когда я ушла из McKinsey и начала вести собственный бизнес, я обнаружила, что всякий раз, принимая решение, я применяла критерий «Как бы поступил Марвин?», а когда было необходимо, обращалась непосредственно к Марвину за советом. Он был всегда доступен и готов вникнуть в ситуацию.

Когда мне было 48 лет, а Марвину 98, я набралась смелости и начала писать эту книгу. Я позвонила Марвину и спросила его, согласится ли он работать вместе со мной над его биографией. Я объяснила, что считаю это важным и думаю об этом уже почти 20 лет. Марвин сначала колебался. Оказалось, что в то время он работал над мемуарами, и считал, что будет

трудно заниматься двумя проектами одновременно. Тем не менее он пригласил меня приехать во Флориду и обсудить эту возможность.

Во время полета я испытывала и страх и восторг, предвкушая работу над книгой (до той поры я писала только статьи), которая позволит познакомить широкую аудиторию с мудростью и идеями Марвина Бауэра. Меня одолевали противоречивые чувства. С одной стороны, очень важно дать возможность молодому поколению услышать истории о Марвине и таким образом их познакомить, поскольку он был замечательным примером сочетания в человеке высокого профессионализма и особой нравственности. С другой стороны, я не хотела мешать Марвину писать частные мемуары для членов его семьи. (Ему уже было 98 лет.) Я глубоко вздохнула и успокоилась, решив, что Марвин сам знает, как лучше сделать. Но успокоилась я ненадолго: меня вдруг стала тревожить мысль, не подводит ли Марвина память. Узнает ли он меня? Ведь прошло более десятка лет, как мы виделись в последний раз.

Приземлившись, я отправилась на встречу с Марвином в его офис, который располагался напротив его квартиры. Когда я вошла, то увидела, что Марвин как всегда безупречно одет, и мы встретились взглядами. Меня поразили не его возраст или осанка: это был такой знакомый мне взгляд и блеск в глазах. На стене висела его любимая картина *Forces in Motion* (*Движение сил*). Он заметил, что я смотрю на нее, улыбнулся и напомнил мне, что купил ее в 1950-х гг. в Лондоне за 57 долл., поскольку ему понравилось название.

Мы сели за стол. Я спросила, какими проектами он занимается, и он рассказал, что незадолго до кончины своей второй жены Клио он пообещал ей закончить мемуары. Мы посмотрели его рукопись и обсудили, что для этого необходимо.

Затем мы говорили о работе над его биографией. Я объяснила, что сначала было бы целесообразно взять интервью у людей, на которых повлиял Марвин, чтобы услышать их истории о нем. Сложнее всего было их обобщить, чтобы книга не осталась набором отдельных случаев, а предстала бы перед читателями как убедительный и ясный урок бизнеса, построенного на моральных ценностях. Я передала Марвину записи историй, которые начала собирать.

Марвин просмотрел некоторые из них, подчеркнул кое-что своей синезеленой ручкой, а затем объявил, что пора обедать. Он взял трость, мы вышли из офиса и перешли улицу, направившись к его дому. Он показал мне, как Клио обустроила их квартиру. Любовь Марвина ко второй жене и гордость ею были очевидны. Он провел меня по всему жилому комплексу, подробно комментируя особенности ландшафта, которые я даже не замечала.

Во время обеда зашли и представились несколько людей. Джульетт Дайвли, вдова Джорджа Дайвли, подошла к нашему столу и стала подтрунивать над Марвином, упрекая его в том, что они, мол, давно не виделись.

Марвин представил меня и объяснил, что я пишу его биографию. (Он еще не сказал мне определено «да» или «нет», когда мы обсуждали проект в его офисе, поэтому я была одновременно удивлена и обрадована тем, как теперь меня представляли.) Потом он спросил, знаю ли я, кто такие Джордж и Джульетт Дайвли. Я с гордостью ответила: «Конечно, Джордж был председателем совета директоров компании Harris Intertype, которую он преобразовал в Harris Graphics, и вы с ним познакомились еще до того, как пришли в McKinsey. Джульетт очень важный для меня человек, и мне нужно взять у нее интервью». Марвин усмехнулся — это было так знакомо, хотя прошли годы с тех пор, как я слышала его в последний раз.

После обеда мы вернулись в его квартиру и договорились встретиться через две недели, чтобы обсудить работу над его и моей книгой. Вот так и началось наше «путешествие»: Марвин «благословил» мою работу над его биографией и активно в ней участвовал, а я помогала завершить его мемуары.

Мне удалось тесно сотрудничать с Марвином почти весь 2002 год. Он снова вдохновлял меня и поражал. Как всегда, он был скромнен («Не могу поверить, что люди находят время говорить с вами обо мне») и точен («Это было в 1967 году, а не в 1966»). Он был энергичен и настроен решительно на то, чтобы эффективно использовать свое время («Я встаю в семь, потому что так много нужно сделать»).

Продолжая собирать информацию о Марвине Бауэре (с его слов и со слов других людей), я обнаружила, что огромное число сегодняшних лидеров признательны Марвину за то, что он помог им понять действительно важную вещь: силу моральных ценностей. Они, как и я, продолжают применять критерий «Как бы поступил Марвин?», когда принимают важные решения.

С апреля по сентябрь 2002 г. я провела большую часть интервью: 92 человека, которые работали с Марвином в McKinsey или были его клиентами, рассказывали о своем опыте общения с ним и о том, какое влияние он на них оказал. Я часто встречалась с Марвином и мы обсуждали то, что я услышала во время интервью, а также тех людей, которых я интервьюировала. Марвин разрешил мне пользоваться своей корреспонденцией и архивными документами, чтобы узнать о тех, с кем я говорила. Позже он просматривал тексты мной проведенных интервью. В итоге 97 руководителей выделили как минимум час — а кто-то и целый день — своего рабочего времени, чтобы пообщаться со мной. Во время каждого моего визита к Марвину мы работали также и над его мемуарами.

С сентября по декабрь 2002 г. Марвин читал рукопись первой части книги, делал в ней заметки, а иногда и редактировал. Мы обсуждали истории, вошедшие во вторую часть книги, и он рассказал о том, что считает наиболее важным в изучении кейса и в успехах лидеров, на которых он повлиял.

Две последние недели декабря я провела с Марвином в больнице и у него дома, встречая посетителей, навещавших его, и читая ему присланные

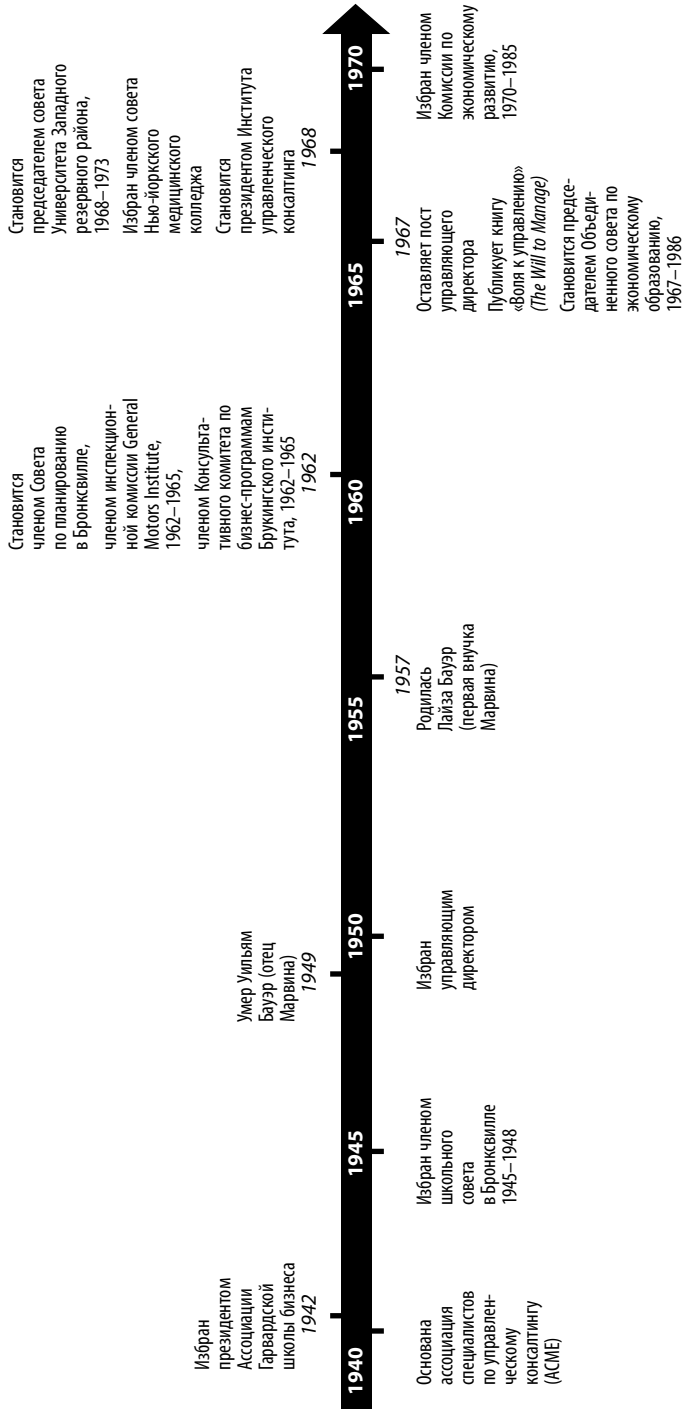
письма (это давало представление о том, «кто есть кто» в мире бизнеса). Как оказалось, эти две недели были возможностью с ним попрощаться. Во время одного из моих последних визитов он сел на больничной кровати, держа в руках рукопись, посмотрел на меня и сказал: «Она должна быть оригинальной и значимой». Я на секунду ощутила, какая тяжесть легла на мои плечи — вдруг я подведу Марвина? Я задумалась на минутку, снова взглянула на него и почувствовала облегчение. Я сказала: «Она ведь о вас, Марвин, а значит — будет оригинальной и значимой». Он улыбнулся и закрыл глаза.

По мнению многих людей, испытавших влияние Марвина, он был воплощением пронизательности. Его постоянное внимание к моральным ценностям в бизнесе, честность и уважение к людям продолжают жить в тех из нас, кому посчастливилось его знать. Для завтрашних лидеров бизнеса, у которых не будет возможности лично познакомиться с Марвином, эта книга станет уроком тех руководителей, которые работали с ним бок о бок, и возможностью познакомиться с его мыслями, его статьями и выступлениями. Надеюсь, что мне удалось в ней отразить частицу неустаревающей мудрости Марвина.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Хронология

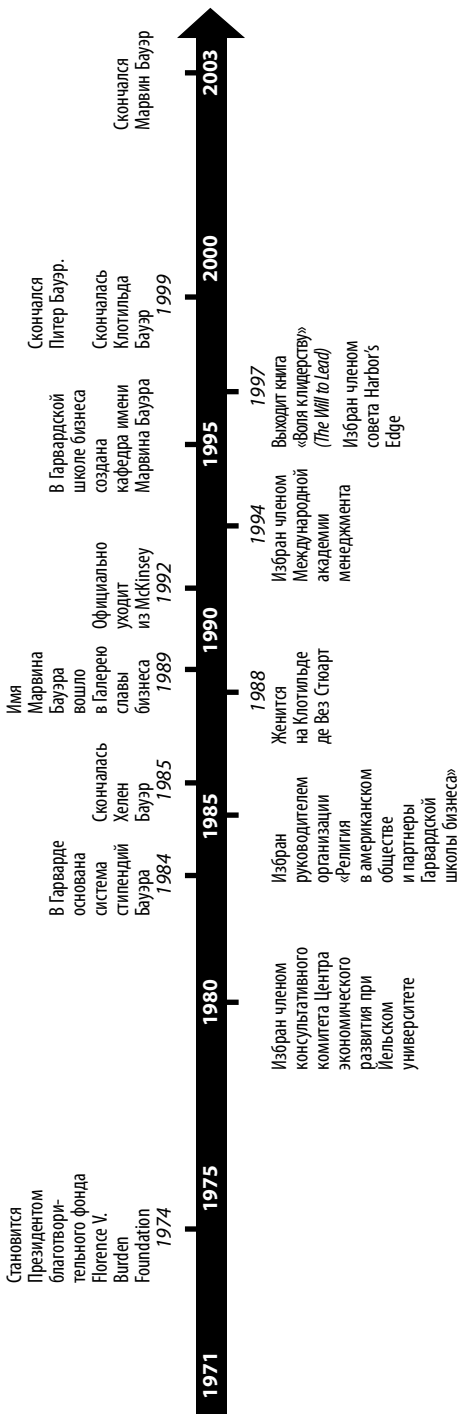
Марвин Бауэр



Важнейшие события

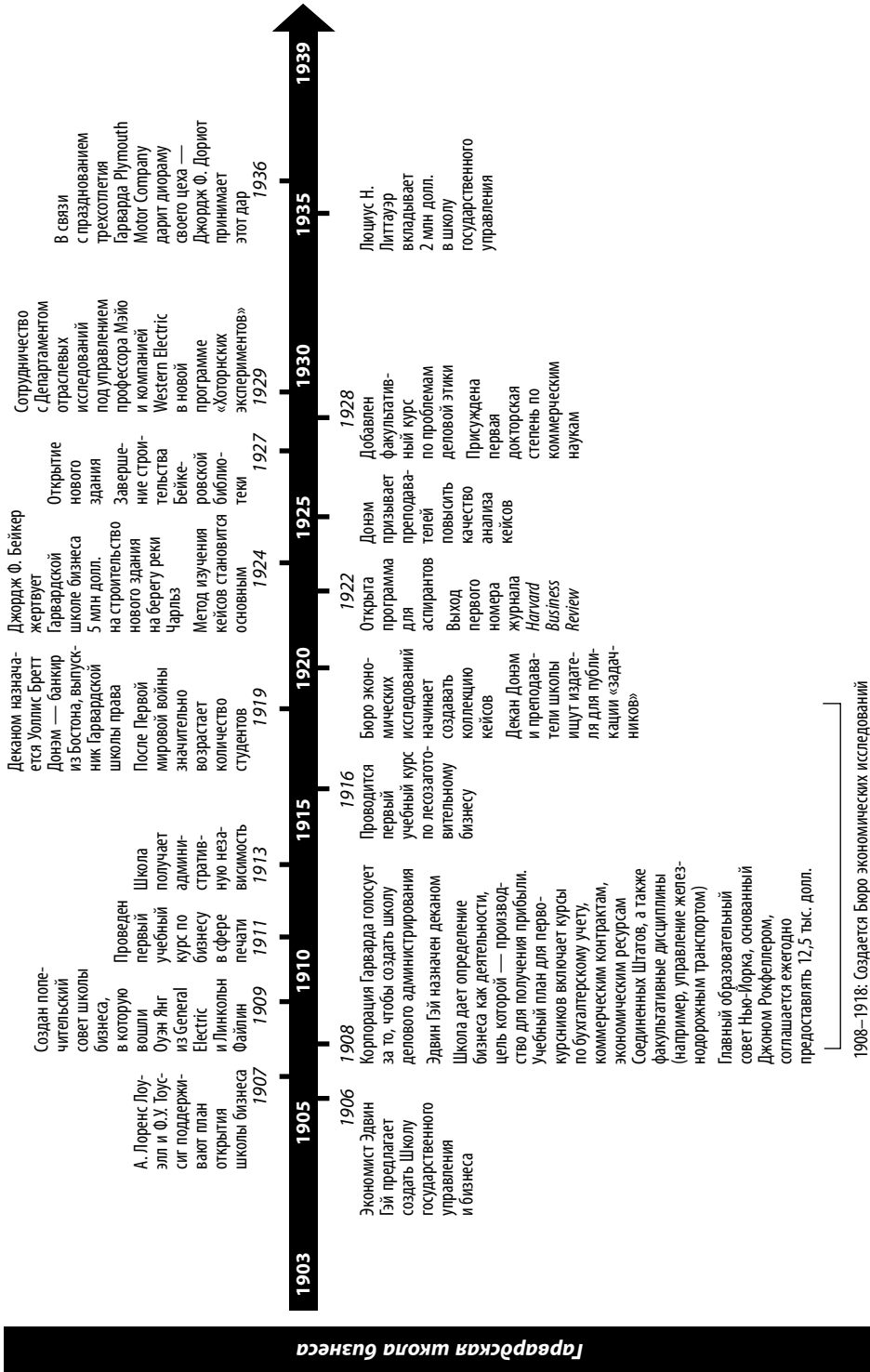
США вступают во Вторую мировую войну	Заканчивается Вторая мировая война	Совершены первые регулярные полеты реактивных пассажирских самолетов	Ежегодное количество выпусков MBA достигло 5000	Джон Гленн совершает орбитальный космический полет	IBM изобретает гибкие диски
Основана Организация Объединенных Наций	Основана Организация Объединенных Наций	Изобретена вакцина против полиомиелита		Карибский ракетный кризис	

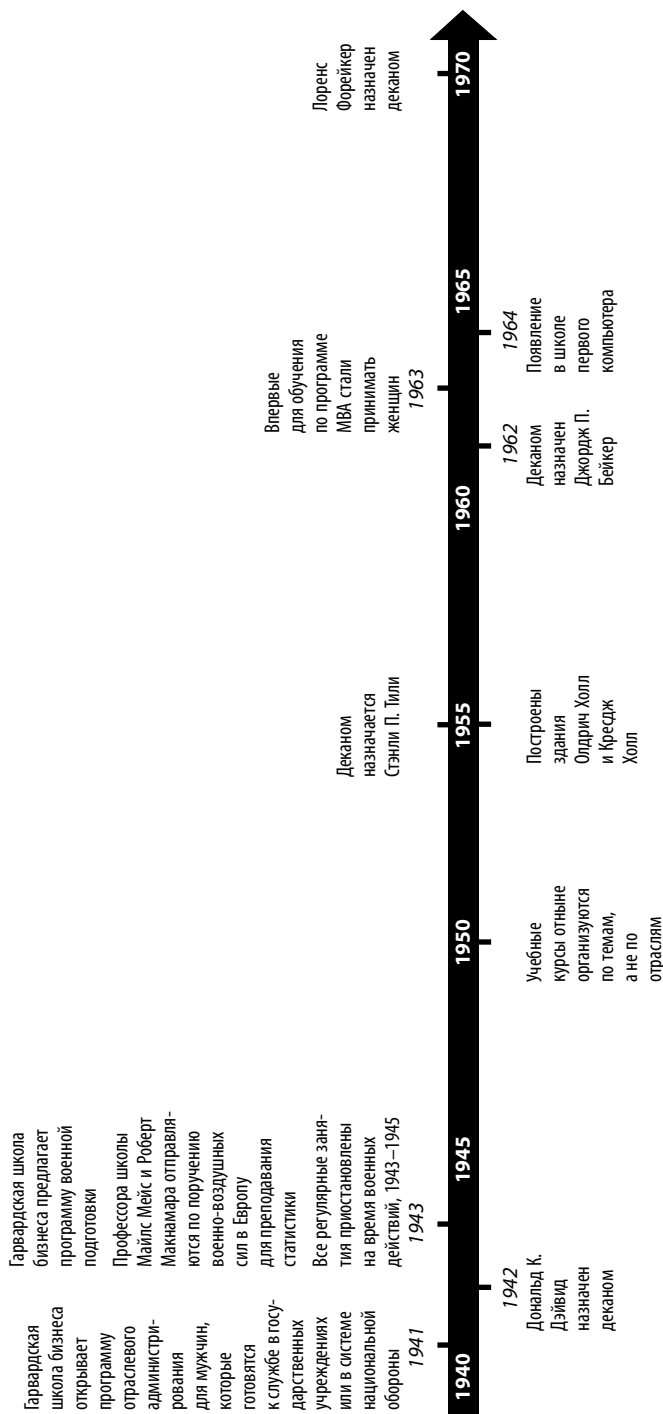
Марвин Бауэр

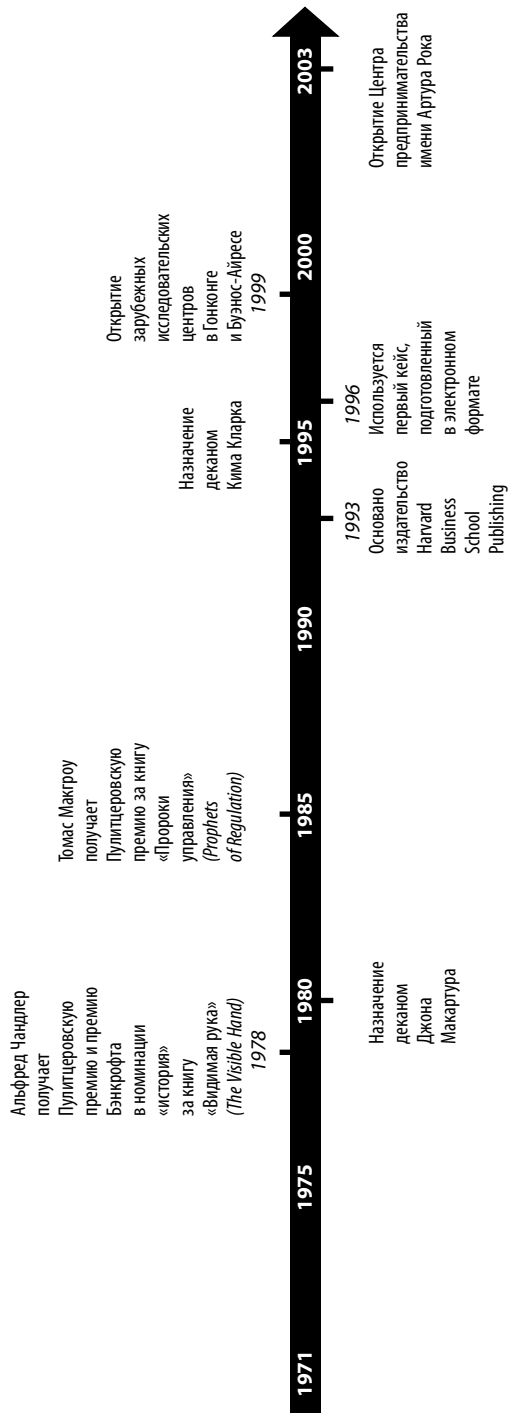


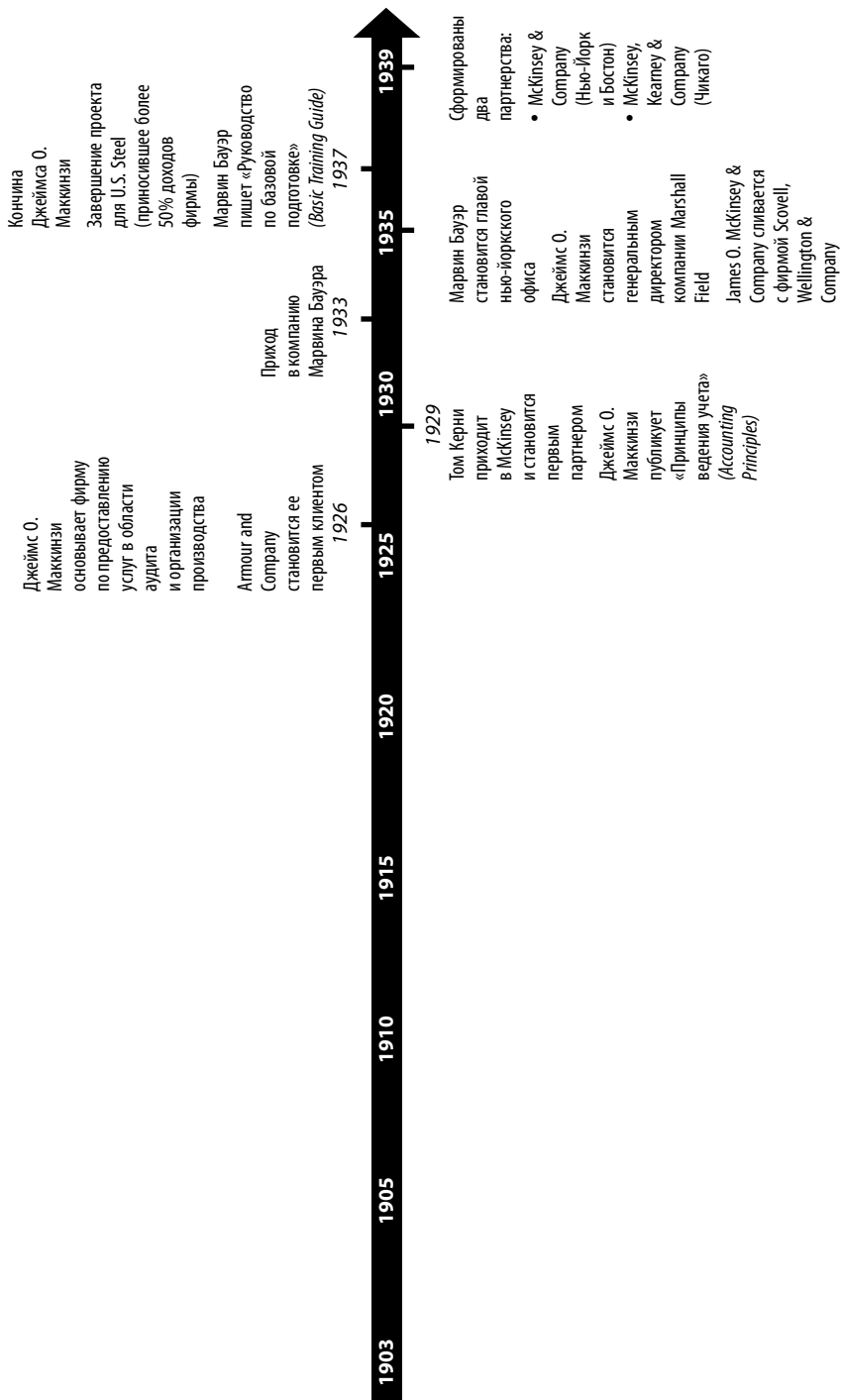
Важнейшие события

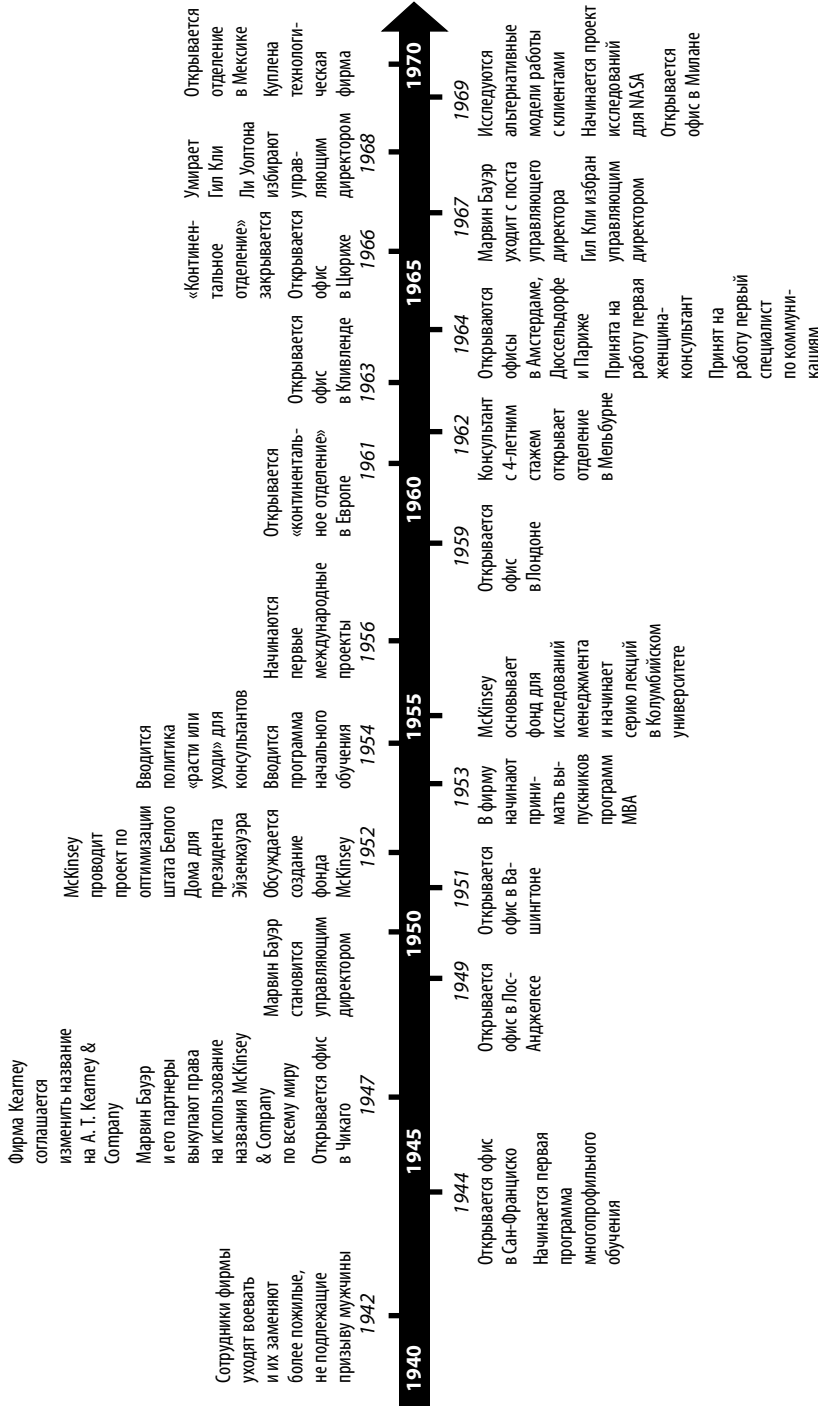
Изобретен компьютерный томограф (CAT)	Изобретен протокол связи, позволивший создать Интернет	Падение Берлинской стены	Евро становится единой европейской валютой	Ежегодное количество выпускников MBA достигло 100 000
Основана компания Microsoft	Тед Тернер создает телеканал CNN	Волнения и жертвы на площади Тяньаньмэнь в Пекине		

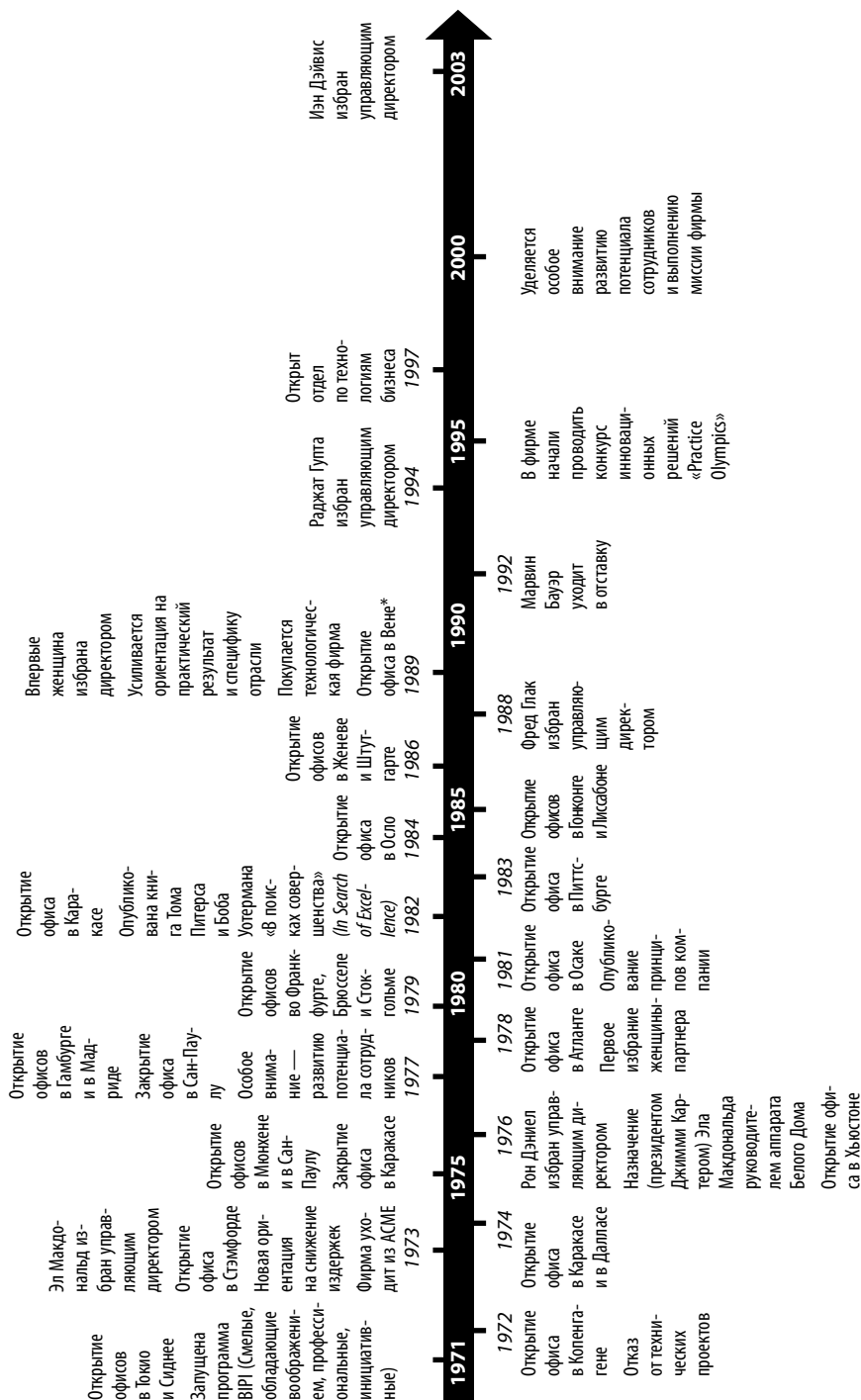












* В 1990–1999 гг. было открыто 35 офисов компании, среди них офис в Москве; в 2000–2003 гг. к ним добавилось еще два.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Краткая биография

Родился

1 августа 1903 г. в городе Цинциннати, штат Огайо

Образование

- Университет Брауна, 1925 г., бакалавр
- Гарвардская школа права, 1928 г., бакалавр права
- Гарвардская школа бизнеса, 1930 г., MBA

Женился на Хелен М. Маклафлин в 1927 г. Хелен Бауэр скончалась в январе 1985 г.

Женился на Клотильде де Вез Стюарт в 1988 г. Клотильда Бауэр скончалась в августе 1999 г.

Трое детей

- Питер Хантингтон Бауэр (скончался)
- Ричард Хэмилтон Бауэр
- Джеймс Маккинзи Бауэр

Шесть внуков; 10 правнуков

Скончался

22 января 2003 г., в городе Делрей Бич, штат Флорида

Профессиональная карьера

- 1930–1933 гг. — работал в сфере корпоративного права в фирме Jones, Day, Reavis & Pogue в Кливленде, штат Огайо, был членом коллегий адвокатов штатов Огайо и Массачусетс
- 1933 г. — принят Джеймсом О. Маккинзи на работу в созданную им фирму по предоставлению услуг в области аудита и организации

производства, в которой было два отделения и 15 сотрудников. Марвин работал менеджером нью-йоркского офиса с 1935 по 1950 г. и управляющим директором McKinsey & Company с 1950 по 1967 г. По просьбе партнеров он продолжал работать с клиентами до своей официальной отставки в 1992 г.

Другие должности и роли

- Член попечительского совета и его председатель в Университете Западного резервного района (1968–1971)
- Член попечительского совета университета Брауна (1968–1973)
- Председатель (работал на этом посту дольше, чем кто-либо другой) Объединенного совета по экономическому образованию (1967–1986)
- Комитет по экономическому развитию (член правления, вице-президент и член исполнительного совета)
- Член инспекционной комиссии General Motors Institute (1962–1965)
- Член Консультативного комитета Центра экономического роста при Йельском университете
- Член совета школы в Бронксвилле, Нью-Йорк (1945–1948)
- Член правления Ассоциации партнеров Гарвардской школы бизнеса.
- Член консультативного комитета по программам в сфере бизнеса Брукингского института
- Президент благотворительного фонда Florence V. Burden
- Руководитель организации «Религия в американской жизни» и Ассоциации партнеров Гарвардской школы бизнеса»
- Член Международной академии менеджмента (International Academy of Management)
- Гарвардская школа бизнеса (член и председатель Инспекционного комитета; председатель Консультативной комиссии при декане по вопросам управления)

Награды и почетные звания

- Основатель и первый президент Института консультантов по менеджменту США (1969)
- Избран в Галерею славы бизнеса журнала *Fortune* (1989)
- Получил награду за выдающиеся заслуги от Гарвардской школы бизнеса (1968)
- Получил «Гарвардскую медаль» в честь 350-летия Гарвардского университета
- Учреждена почетная должность профессора — стипендиата Марвина Бауэра по проблемам развития лидерства (1995)

- Книга Бауэра «Воля к управлению» (*The Will to Manage*), опубликованная в 1966 г., включена в число книг, отобранных для изданной в 2002 г. серии «Лучшие ресурсы для бизнеса» (*Business: The Ultimate Resource*), куда вошли 70 лучших книг по бизнесу
- Включен в список «Выпускников университета Брауна, повлиявших на историю XX века» (2000)

Автор книг и статей

- «Воля к управлению» (*The Will to Manage*), McGraw-Hill, 1966. Переведена на немецкий, французский, шведский, финский, испанский и японский языки.
- «Размышления о McKinsey» (*Perspective on McKinsey*), частное издание McKinsey & Company, 1979.
- «Воля к лидерству» (*The Will to Lead*), Harvard Business School Press, 1997.
- «Мемуары» (*Memoirs*), частное издание, 2003.
- Многочисленные статьи на тему маркетинга и менеджмента.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Выступление Марвина Бауэра на ежегодной конференции партнеров McKinsey & Company

Тэрритаун, Нью-Йорк
16 и 17 октября 1964 г.

МАРВИН БАУЭР: Со времени прошлогодней конференции смерть забрала двух наших директоров. Говард Смит на закате карьеры умер от рака, а Боб Хэлл был призван на небеса на самом подъеме своего профессионального пути. Эти два человека внесли большой вклад в то хорошее, что происходило в нашей компании, и я бы хотел отдать им должное, просто отметив это, но, кроме того, я приведу ряд примеров их достижений, чтобы мы могли вспомнить о них более конкретно, а не просто сказать какие-то неопределенные слова.

В течение долгих лет я неоднократно пытался объединить обсуждаемые на наших встречах вопросы в единую тему, и эта тема — роль фирмы и человека и то, что значит концепция фирмы для индивида. Много лет назад я очень тщательно готовился к таким выступлениям: писал текст речи, внимательно обдумывал его, а когда начиналась конференция, обнаруживал, что все, о чем я собирался говорить, уже успели высказать другие. Поэтому теперь я поумнел и больше не готовлю подробных текстов. Что я делаю теперь — так это заметки. Если бы я показал вам толстую пачку своих заметок — вы бы удивились, но я попытался обобщить все, что было здесь сказано, в одну тему, а именно: какое значение имеет фирма для индивида, — это должно быть весьма полезно. Конечно, не все с этим согласны, и существует ряд технических проблем, но сегодня я предлагаю сделать именно это — попытаться обобщить итоги конференции на основе предложенной темы.

Секрет успеха заключается в верности цели. Первым это сказал граф Биконсфилд, более известный как Бенджамин Дизраэли — один из великих

премьер-министров Великобритании. И наша компания долгое время шла на свет именно этого маяка — верности целям. Поэтому моя тема будет звучать так: каким образом каждый сотрудник фирмы может действовать эффективнее в соответствии с ее целями.

Цели фирмы, конечно, уже здесь обсуждались. За последние два дня стало очевидно, что у нас две цели: первая, и основная, — это, конечно, решать проблемы организаций-клиентов и делать это превосходно. Обратите внимание: я не сказал «корпораций» и не сказал «бизнеса». У нас более широкие цели, и то, что среди наших клиентов преобладают корпорации, вовсе не значит, что работа с ними — наша единственная цель. Джон Галлахер указал на многие наши слабости, и в связи с этим еще раз необходимо подчеркнуть, что цель нашей компании — обслуживать не только бизнес-корпорации, но и государственные учреждения и другие организации. Вторая наша цель — сделать так, чтобы фирма росла и развивалась, укреплять репутацию и повышать прибыльность. Мы думаем, что необходимо усиливать наши позиции по всем трем направлениям, чтобы привлекать в компанию и удерживать в ней людей, необходимых для достижения первой цели. Таким образом, у нас есть два взаимосвязанных ориентира или цели, и мы должны заботиться о верности этим целям, если следовать словам Дизраэли.

Первый оратор говорил о многонациональных корпорациях, я же хочу начать с короткого обзора той многонациональной фирмы, которой мы стали — шесть офисов в Соединенных Штатах, один в Великобритании, и как вы слышали от руководителя британского представительства, мы открываем офисы в Женеве, Амстердаме, Париже, и — самое недавнее решение — в Дюссельдорфе. Кто-то спросил меня, как скоро мы откроем офис в Дюссельдорфе. И я ответил: «Как только у них будет все обустроено». Они уже сняли помещение, и мы отправили им телеграмму, что вопрос решен и это произойдет в ближайшее время. В Париже строительство офиса закончилось, и люди готовы в него переехать. Офис в Амстердаме — это просто жемчужина. Я побывал летом и там и там. В Женеве размер офиса был, конечно, уменьшен, поскольку люди, которых мы там собрали, переехали в другие офисы, и, как говорится, «все прошло по плану».

У нашей многонациональной фирмы есть одно замечательное качество: она представляет собой единую компанию. Она едина не только в отношении целей, установок и философии — это единая фирма и с точки зрения законодательства, что оказалось сюрпризом для налоговиков и юристов. Они удивляются тому, как нам это удалось. Что ж, у нас это получилось, поскольку Ларри, а также наши юристы и эксперты по налогообложению в этих странах сделали это возможным. Это очень важно: как можно дольше оставаться единой компанией. Нам может понадобиться время, чтобы создать дочерние компании, поскольку мы начинаем работать и в других странах. Мы надеемся, однако, что дочерние компании не помешают нам быть единой многонациональной фирмой. Выражаясь юридическим языком, мы не будем принимать во внимание то, что они «самостоятельные

юридические лица». Пока нам не приходилось этого делать, чему мы весьма рады. Но важнее всех юридических аспектов то, что мы разделяем идеологию единой фирмы, и я считаю, что это замечательный результат и важный составляющий элемент нашей силы.

Если вы участвовали в дискуссиях предыдущих дней, вы не вспомните разговоров о том, что «наш офис получил большую прибыль, чем ваш» или что «действия вашего отделения нанесли нам ущерб». И это очень сильное качество для многонациональной фирмы, которое мы намерены сохранить и развивать. Думаю, мы можем гордиться тем, что у нас общие цели и наша фирма едина. Это не произошло само собой. Над этим работали многие, и один из тех, кто сыграл здесь большую роль, — это Алекс Смит. Алекс был менеджером нью-йоркского офиса, сотрудники которого отправлялись на работу в новые отделения. Алекс не возражал против этого, поскольку понимал важность подобного шага для нас как для многонациональной фирмы. Хотя он был руководителем офиса, он не думал только о его прибыли, идя на это, и для фирмы в целом это было чрезвычайно важно. Усилия Алекса Смита привели к успеху всей компании.

Теперь я задаю вопрос: кем мы являемся, пытаюсь реализовать эти две основополагающие цели? И здесь мои цифры отличаются от тех, что вы слышали раньше. Они самые последние — я получил их только вчера вечером, и, может быть, Билл Уоттс — последний, кто к нам присоединился, но есть еще пара претендентов на эту роль. Мои данные говорят о том, что штат наших консультантов составляет 250 человек (это на 24 больше, чем в прошлом году), у нас 50 административных работников, 263 человека занимаются операционной деятельностью. Таким образом, компания насчитывает в общем 538 человек. Необходимо учесть, что эти люди разбросаны по всему миру, более того, у нас многонациональный персонал. У меня имеются данные о национальной принадлежности только консультантов, но цифры таковы: 23 британца, 4 швейцарца, 2 француза, 3 австралийца, 2 итальянца, 1 немец, 1 швед, 3 голландца, 1 новозеландец, 1 канадец и 1 югослав, который скоро станет американцем. Таким образом, у нас 42 из 250 — работники-неамериканцы, остальные — американцы. Таким образом, соотношение быстро меняется и, как заметил Хью, оно будет изменяться так же быстро.

Что еще мы можем сказать о себе как о людях, пытающихся реализовать свои цели? У меня есть данные об образовании наших сотрудников. Оно важно не только потому, что отражает интеллектуальные качества людей — оно свидетельство мотивации, инициативы, амбиций, решимости и других качеств, необходимых для получения всех дипломов и ученых степеней, которыми обладают наши консультанты. Хотя у меня нет данных о наших руководителях и специалистах по операциям, они также имеют дипломы и степени. В общей сложности у сотрудников 247 дипломов и научных степеней, полученных в университетах и колледжах: 14 обладателей докторской степени (PhD), 9 бакалавров права, 15 магистров различных

социальных наук, 23 магистра естественных наук, 148 выпускников МВА, пришедших из различных университетов, и я скажу вам, из каких именно: из Колумбийского университета — 2, из Уортона — 9, из Стэнфорда — 10, из Гарварда — 99, и 28 из других школ бизнеса. Из 99 выпускников Гарварда 39 пришли к нам сразу после окончания школы бизнеса, и, думаю, среди выпускников других школ бизнеса (если можно делать статистические выводы относительно 2, 10 или 9 объектов) это соотношение будет таким же. Быть может, только среди выпускников Уортона пропорция другая, но я не думаю. У меня пока нет этих данных. В любом случае люди, стремящиеся реализовать две упомянутые мною цели, — это 461 обладатель ученой степени, и это говорит само за себя.

Кто является клиентами нашей компании, стремящейся реализовать свои цели? Я еще раз приведу данные по состоянию на 8 октября. На этот момент у нас было 147 клиентов. Теперь их, наверное, еще больше, поскольку в число 147 не входила компания Coca-Cola, проект для которой мы еще не начали, и вы, наверное, можете вспомнить и другие проекты, которые мы должны начать в ближайшее время. Я буду говорить о клиентах, которых мы уже обслуживали по данным на 8-е октября. Не буду рассказывать о прошлом и о тех клиентах, которых мы обслуживали раньше, или о клиентах, которых могли бы обслуживать. Это краткий обзор клиентов, которых мы обслуживаем, реализуя наши две цели.

Наш самый большой, самый важный и, возможно, самый трудный проект — это работа для Командования разработок систем вооружения военно-воздушных сил. Это серьезный и масштабный проект, поскольку требует большого объема работы и в него вовлечено множество наших людей. Он важен, поскольку обеспечивает превосходство Свободного мира и состоятельность правительства Соединенных Штатов. (Смех) Если эти ракеты не будут находиться в боеготовности там, где им надлежит быть, когда другие запустят свои ракеты, — а теперь и у китайцев есть что запускать, — у нас будут проблемы. И если мы не сделаем так, чтобы командование Военно-воздушных сил могло их купить по более низким ценам, — мы разоримся. Кроме того, помните: Хрущев сказал, что он похоронит нас, победив в экономической конкуренции, а теперь — мы хороним Хрущева. Но если говорить серьезно, нам необходимо снижать расходы и одновременно держать наши ракеты наготове. Это большой проект, и мы его важная часть.

Наш самый необычный проект — это исследование для Международной организации труда. В нее входят страны не только Свободного мира, но и Коммунистического. Мы ведем изучение этой организации, оно продолжается, и его результаты будут внедряться. Это очень необычный и очень престижный проект.

В корпоративном мире у нас есть целый ряд клиентов, и я классифицировал их по отраслям, для того чтобы как-то систематизировать. Многие из них уже упоминались, но я думаю, важно еще раз посмотреть, для кого мы пытаемся реализовать наши две цели. В нефтяной отрасли это компа-

нии Texaco, Socony, Shell Mex B.P., Standard of Indiana, Union Tidewater и ряд других, которых слишком много, чтобы перечислять их все; в химической отрасли — компании Union Carbide, FMC, Celanese, Geigy, Monsanto, Dynamit Nobel и ряд других; в отрасли продовольствия — компании General Foods, Lever и Unilever — две последние не связаны между собой и обратились к нам независимо друг от друга, — а также Heinz; в сталелитейной отрасли — компании Inland, Wheeling, English и Stuart & Lloyd; в бумажной промышленности — компании International, Union Bag, Scott, Goldwater и другие; авиакомпании American и KLM; в сфере железнодорожного транспорта — компании C&O, B&O, Southern, Reading, Southern Pacific и Boston & Maine; в страховой отрасли — фирмы Metropolitan, New York Life, Life Insurance of Virginia, Equitable of Iowa, Allstate, Minnesota, British Insurance Association и ряд других; в банковской отрасли — банки Morgan Guaranty, First National City, Commerce Union of Nashville, Northwest Bank Corporation, Seattle First National и другие. Есть и другие компании — вот некоторые из них: IBM, International Harvester, Massey Ferguson, Dunlop Brothers, Bally Shoe, Volkswagen, Caterpillar Tractor и Johnson & Johnson.

Это замечательные люди, с которыми можно реализовывать наши цели, и, конечно, мы стараемся делать для них работу хорошо.

И вот еще вопрос: как, со всеми нашими людьми и нашими клиентами, разбросанными по всему миру, нам удастся сохранять неизменными наши цели? Во-первых, у нас есть своя философия, система принципов и стратегических концепций. Во-вторых, у нас есть система менеджмента, соответствующая нашей философии. Если наша система менеджмента иногда не выглядит как система — это только видимость. Она была продумана, и мы стараемся ее реализовывать в соответствии с концепцией.

Не так давно вы все получили — надеюсь, и те, кто только что пришел в фирму, — меморандум под названием «Стратегия профессионального роста». Это документ, который обобщает нашу концепцию, наши представления, нашу философию, а также предлагает ряд соображений о нашем будущем. Документ был подготовлен под руководством группы управляющих: было сделано семь редакций, которые рассматривались руководителями наших офисов, в него было внесено много правок и уточнений, и итоговый документ отражает вклад сотрудников, работающих в самых разных частях света. Здесь на нескольких страницах — если быть точным, на двадцати — сформулировано, чего мы хотим добиться и что объединяет все эти различные группы людей, разбросанные по всему миру, работающие с клиентами во всех частях света и решающие для них самые разнообразные задачи. Я рекомендую этот документ, поскольку он может стать очень важным для нас, если мы хотим объединить всех сотрудников в единой фирме, работающей эффективно и ради клиентов, и ради нас самих, развиваясь и повышая прибыль и престиж.

Мы начнем с системы наших представлений и принципов, и я хочу прочесть вам несколько выдержек из книги фонда McKinsey, авторство

которых принадлежит Тому Уотсону из IBM. В книгу вошли лекции, прочитанные, как вы знаете, в Колумбийском университете при поддержке фонда McKinsey. Том говорит: «Я считаю, что реальное различие между корпорациями, добивающимися успеха, и корпорациями, терпящими неудачу, очень часто заключается в том, насколько эффективно они используют энергию и талант своих сотрудников. Что они делают, чтобы их работники обретали общую цель? Как удается добиться, чтобы, несмотря на возникающие между сотрудниками конфликты и противоречия, они двигались в правильном направлении? Каким образом они поддерживают общую цель и общее направление, когда сменяются поколения сотрудников?» Эти проблемы возникают не только в бизнес-организациях — они существуют во всех крупных институтах и учреждениях, в том числе политических и религиозных. Проанализируйте любую большую организацию, существующую много лет. Думаю, вы обнаружите, что она оказалась такой жизнестойкой благодаря не столько своей организационной структуре или административным навыкам, сколько тому, что мы называем принципами, а также привлекательности этих принципов для ее сотрудников. Таким образом, мой тезис следующий: я твердо верю, что любая организация, для того чтобы выжить и добиться успеха, должна обладать здоровой системой принципов, на которых она будет строить политику и согласно которым будет определять свои действия.

Теперь у нас есть система принципов, которая формировалась годами, и она излагается в меморандуме «О стратегии». Я не хочу подробно анализировать меморандум. Что бы мне хотелось, так это подумать о будущем и, опираясь на наш меморандум «О стратегии», прокомментировать «Шесть необходимых условий для обеспечения роста фирмы и повышения ее престижа и прибыли». Вы не найдете в меморандуме «О стратегии» ни одного упомянутого мною «необходимого условия». Я просто попытался несколько по-другому структурировать проблемы, включив в мой обзор ряд соображений, о которых мы говорили в предыдущие дни, чтобы представить все это в более связной форме, и тогда нам будет легче все обдумать.

Если пытаться реализовать стратегию, идеи и философию и одновременно удовлетворять требования клиентов, то добиться этого возможно только двумя способами: первый — постоянно вдохновлять людей на это, и второй — требовать от них, чтобы они это выполняли. Многие годы мы полагались главным образом на то, чтобы вдохновлять и побуждать людей. Когда я говорю о том, чтобы вдохновлять людей, я не имею в виду проповеди. Я имею в виду лидерство и преданность сотрудников, которые проявляются в основном в работе. В офисе или во время совещаний этого, как правило, не видно. Но когда мы работаем, это происходит, и нас вдохновляют люди, по-настоящему преданные своей работе, стремящиеся сделать ее хорошо, и для этого сотрудникам следует быть верными общим принципам и добиваться общей цели.

Второй аспект — это требования. Мы настаивали на том, чтобы выполнялись определенные стандарты, мы также требовали соблюдать дисциплину. Эти требования годами были минимальными, и мы надеялись, что именно вдохновляя людей, а не предъявляя им требования, мы сначала добьемся от них приверженности фирме и ее целям, а затем — и преданности. Мы надеялись, что к тому времени, когда они продвинулись в должности и станут руководителями, они будут преданны нашим целям. Когда у них сформируется преданность целям, им будет легче вдохновлять сотрудников, а не просто требовать от них чего-то.

Итак, давайте рассмотрим все шесть необходимых условий и разберемся, с какими проблемами они связаны и почему сотрудников необходимо вдохновлять и побуждать к тому, чтобы они их выполняли.

Первое условие — это укрепление принципов и этических ценностей, важных для успешной профессиональной деятельности и необходимых для того, чтобы привлекать и удерживать в компании высококлассных сотрудников и сотрудниц, а также добиваться от них максимально продуктивной работы. Алекс Смит внес в это неоценимый вклад. Он пришел в фирму, когда управленческий консалтинг еще не стал признанной профессией — это было совсем новым занятием немногих специалистов, разбросанных по стране, и люди думали, не затея ли это шарлатанов. Алекс пришел в фирму много лет назад, и я уверен, что многие из присутствующих пришли в фирму благодаря яркой личности и выдающимся качествам Алекса. Я убежден, что некоторые из вас остались благодаря его лидерству и умению вдохновлять людей.

Для тех из вас, кто его не знал, это может звучать сентиментально, но на самом деле все, что делал Алекс, производило неизгладимое впечатление.

Принципы и этические ценности — это то, что вы приобретаете в процессе обучения и семейного воспитания, и они формируются в общении с другими людьми. Алекс это и делал.

У нас были требования относительно этических ценностей. У нас редко возникали с этим проблемы, поскольку мы тщательно подбирали людей. Но мы очень быстро избавлялись от тех, кто не придерживался этих принципов, и был случай, когда мы выпроводили человека прямо с рабочего места, разрешив ему лишь собрать личные вещи. Это другая сторона медали, и нам не часто приходилось так поступать.

Один из атрибутов высоких ценностей, который важен для преданности избранной цели, — это готовность поддерживать своих коллег. Если одна группа сотрудников не будет поддерживать другую, если один сотрудник не поддержит других, наша фирма может развалиться, поскольку мы разбросаны по разным офисам, работаем для различных клиентов, и у нас есть сотрудники разных национальностей. Нашим «общим знаменателем» должна быть взаимная поддержка — мы не должны унижать коллег, придираясь к ним, создавать трудности — мы должны, напротив, помогать им в достижении нашей общей цели. Это важный аспект этических ценностей.

Разговор об этических ценностях всегда кажется чем-то слишком сентиментальным. Мы ожидаем, что другие люди будут в любом случае придерживаться этих ценностей: их ведь учили в семье, в церкви, в школе, в университете быть верными высоким этическим ценностям. Это одна из стратегических идей, и я хочу показать вам, насколько она может быть практичной. В этом зале мы собрали людей, входящих в нашу сеть, раскинувшуюся от Австралии до Германии, и если мы сможем быть уверены друг в друге, в качестве работы коллег, в их профессионализме и приверженности нашим принципам — подумайте, насколько эффективно мы могли бы работать для наших клиентов. Если кто-то из сотрудников привлекает к работе своего коллегу, он знает, что этот человек может сделать какие-то ошибки, ему может не хватить технических знаний, он способен допустить сбой по каким-то другим причинам, но он никогда не подведет, пытаясь словчить или отступить от этических принципов. Это наше преимущество, которое имеет высочайшую ценность для наших клиентов и для нашей фирмы, и мы в любой ситуации должны вести себя именно так.

Я изучал историю ряда профессий: врачи, юристы и другие специалисты придерживаются подобных профессиональных стандартов по сугубо прагматическим, «эгоистическим» причинам. У них есть своя теория на этот счет, и вот как она работает. Представьте, насколько ценен врач, о котором известно, что он не будет делать ненужную операцию, даже если она принесет ему хороший доход, и что он никогда не назначит вам лишних процедур, чтобы получить с вас еще 10, 15, 25 или 35 долл. Тем не менее его никто не контролирует, и он сам принимает решение об обоснованности той или иной операции или процедуры. Это субъективное решение, но еще раз подумайте о том, насколько велика будет его ценность, если люди признают, что он соответствует таким этическим стандартам, они могут быть уверены в нем и доверят ему свое здоровье. Вот почему важны профессиональные стандарты. Они — сугубо прагматическая вещь, хотя поначалу такими не кажутся. Мы также придерживаемся высоких этических принципов по прагматическим причинам: это понятно, если не ограничиваться тем, что лежит на поверхности, и заглянуть поглубже. Тот факт, что в нашей фирме каждый сотрудник придерживается высоких этических норм, можно расценить как эгоистичное поведение, поскольку каждый из нас, кто в своей работе отступает от высочайших этических стандартов нашего профессионального подхода, ставит под угрозу то, к чему мы стремимся: он подрывает наш престиж, мешает развитию фирмы и уменьшает в результате нашу прибыль. Ведь люди предполагают, что могут нам довериться, как врачу, и уверены в том, что мы сделаем все, чтобы соблюсти их интересы. И это чрезвычайно ценный наш актив. Компания напряженно работала, чтобы играть именно такую роль, и наша ответственность состоит в том, чтобы сохранять верность нашей цели. Алекс в это внес огромный вклад.

Наша вторая установка — это высокие стандарты и готовность платить за их поддержание. Особенно важны для компании: профессиональный подход, качественная работа для клиентов, соответствие консультантов высоким стандартам, необходимая эффективность их работы и приоритет профессиональной этики перед стремлением к прибыли. Мы много слышали об этом за последние два дня. У нас были отличные дискуссии и презентации. Особенно удалась презентация, посвященная решению проблем в проекте с компанией M&M, и я хотел бы добавить к презентации Моррисона и Макдональда только одну вещь — фразу, которую, кажется, мне подсказал Хью или кто-то другой из фирмы. Говорят так: «Что характерно для нас в решении какого-либо вопроса? Мы набрасываемся на него все». Это неплохая мысль. У нас существует множество разных подходов к решению задач, и мы не принимаем на веру утверждение клиента, какова действительно его основная проблема. Когда мы выполняли проект для компании Dunlop, мы не ограничились их заявлением о том, что необходимо лишь определить, понадобятся им дополнительные офисные площади или нет. Мы «навалились» на эту проблему все вместе, и Роджер и Эл Макдональд рассказали нам, как это делать.

О профессиональном подходе вы уже много слышали, и я хочу привести конкретный пример, иллюстрирующий его ценность. Надеюсь, я сумею вспомнить все факты, чтобы рассказать вам, как мы получили заказ от компании Dynamit Nobel. Это крупный производитель взрывчатых веществ в Германии, занимающий прочное положение в химической отрасли. Компания входит в весьма солидную немецкую промышленную группу и является одной из примерно 15 компаний в Германии, которых можно считать наиболее перспективными клиентами, чтобы начать нашу деятельность в этой стране. Они знали о нашей работе для химического концерна Imperial Chemicals Industries Ltd. (ICI) — это название хорошо знакомо тем, кто работал в этом проекте. То ли они узнали об этом проекте из бесед с коллегами, то ли прочитали о нем в специализированных журналах или в обычной прессе — точно не знаю. В любом случае они говорили с руководством ICI, и те рассказали, что они думают о нашей работе, и положительно отозвались о ней, после чего люди из Dynamit Nobel обратились к нам. Джон Макдональд и Питер Хоббинс отправились на встречу, где первоначально обсуждался проект, целью которого было исследование возможностей сократить расходы на административный персонал.

Эти два человека очень хотели развернуть работу в Германии, и им была предложена уникальная возможность — реализовать проект, нацеленный на сокращение расходов на административный персонал. Но они сказали: «А вы уверены, что следует начинать именно с этой проблемы?» И пообещали за три дня изучить ситуацию. По прошествии срока они объявили клиентам: «Нужно начинать не с этого». Они обнаружили, что в компании существовали определенные организационные проблемы, которые бы затруднили выполнение проекта по сокращению затрат на адми-

нистративный персонал или сделали бы его бесполезным. Однако если изменить тематику проекта, то он позволил бы существенно сократить затраты в целом, а также затраты на административный персонал. Таким образом, рискуя потерять проект, они объяснили клиентам, что следует провести другой проект, а не тот, что им предлагался.

Часть руководства компании-клиента одобрила их предложение, и надо было получить согласие членов совета директоров. Они выступили перед ними, рассказав о предложенном подходе и о работе, проделанной за предыдущие три дня, а также о том, что готовы подписать контракт. У клиентов уже был неудачный опыт работы с другими консультантами, и они очень осторожно отнеслись к подписанию контракта. Тогда наши коллеги предложили: «Вам необязательно подписывать контракт с McKinsey & Company — можно начать работу и без этого». Это их очень удивило. Но они удивились еще больше, узнав, сколько стоят наши услуги. (Смех) Питер, который отлично знает немецкий, услышал, как один из директоров повернулся к соседу и сказал: «Я предполагал, что бывают высокие гонорары, но о таких не подозревал». (Смех)

Итак, они решили «отдаться в наши руки», и в этом проявилась ценность профессионального подхода. Во-первых, был выполнен проект, гораздо более интересный для нас и гораздо более важный для них; мы получили высокий гонорар; мы проводили исследование без подписания контракта. Это устраивало и их, и нас. Если мы исповедуем профессиональный подход, то хотим иметь возможность отказаться от проекта в случае недоверия к нам или невыполнения клиентом наших рекомендаций.

Третье необходимое условие для успеха в будущем, как мне представляется, — это проницательность и концептуальное мышление сотрудников компании, помогающие разобраться в возможностях и нуждах клиента и обнаружить внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность его фирмы, — вчера вечером вы видели диаграмму, на которой эти факторы были представлены. Такое мышление помогает продуктивно использовать знание факторов для разработки услуг, а также методов и программ управления для клиентов. Значительная часть конференции была посвящена именно тому, как это делается, и мы должны поблагодарить Уоррена Кэннона, обобщившего эти идеи. Думаю, что конференция была задумана очень удачно, и каждое заседание, в котором я участвовал, было хорошо подготовлено. Мы стали свидетелями замечательных презентаций, так что все это поможет нам в разработке новых услуг и совершенствовании тех, которые мы осуществляем.

Наша компания имеет систему идей и представлений, которая, по словам Тома Уотсона, должна оставаться неизменной, но если мы утратим гибкость и будем думать, что все должно оставаться по-прежнему, мы попадем в беду. Таким образом, мы должны внимательно следить за переменами, происходящими вокруг нас, мы должны быть восприимчивы к тому, что происходит внутри фирмы, и мы должны адаптировать наши услуги к запросам клиен-

тов с учетом влияния внешних факторов. Нам следует сделать гибкими нашу политику, деятельность, руководство, так как мы не сможем хорошо обслуживать клиентов, если в фирме не будет людей, способных работать продуктивно и соответствовать тем задачам, которые они должны решать.

Мы внимательно относились к внешним факторам — иначе вы бы не услышали среди 147 перечисленных мною наших компаний-клиентов названий многих из них. Ведь еще несколько лет назад они не могли быть нашими клиентами. Вы знаете о фирмах-клиентах в области страхования, которые принесли нам крупные заказы. Это произошло потому, что у нас есть такие руководители, как Дик Ночел и Джон Гэррити, обратившие внимание на наш первый проект для страховой компании, который, кстати, состоялся совершенно случайно. Они смогли использовать его опыт для того, чтобы один за другим выполнять другие проекты в страховании. Вот и в сфере железнодорожного транспорта происходит то же самое. Мы внимательно следили за работой в этой отрасли, и Боб Хэлл проявил проныцательность, верно оценив перспективы исследований в железнодорожной отрасли и лично став участником ряда проектов: для Southern, Reading, B&O and C&O. Когда его карьера безвременно оборвалась, он наряду с Филом Бэббом считался признанным лидером в проектах для этой отрасли. А Фил Бэбб продолжает задавать тон в нашей работе в этой сфере. И все же позвольте рассказать о Бобе Хэлле, поскольку мне представляется это весьма интересным.

Это служебная записка, которую я получил через день после того, как Боб скончался. Судя по дате, он отправил ее из аэропорта, и она свидетельствует о его постоянном интересе к железнодорожному транспорту. Я хочу вам ее прочесть: это одна небольшая страничка. Он не сокращал слова, вот почему я думаю, что он писал ее в аэропорту. Он пишет: «Марвин, реакция на отчет для Reading была очень благоприятной». (Этот отчет был подготовлен под руководством Боба Хэлла и очень помог развитию нашей работы в железнодорожной отрасли.) «К сегодняшнему дню они разослали около 100 копий отчета и попросили нас предоставить дополнительные экземпляры. Мы также планируем разослать наш отчет, подготовленный для “Комиссии по транспорту”, некоторым железнодорожным компаниям и государственным организациям. Члены комиссии уже его одобрили».

Наше четвертое необходимое условие для будущих успехов — это постоянное внимание, направленное на создание такой рабочей атмосферы в фирме, которая поможет привлекать и удерживать талантливых сотрудников, необходимых для нашей работы, а также позволит им полностью реализовать свой потенциал. Это покажется кому-то многословным — «привлекать, удерживать, давать полностью реализовывать свой потенциал», но нам необходимо это повторять. Мы должны привлекать лучших из лучших. Думаю, что мы это и делаем. Вы лично никак не можете этого отрицать. (Смех) И думаю, один из результатов этой конференции заключается в том, что мы все получили возможность посмотреть на самих себя и поверить в это. Итак,

мы привлекли лучших людей. У наших специалистов по подбору персонала была своя конференция, проводившаяся за день до этой. Они говорили о проблемах подбора людей для работы в компании, и если вы считаете, что у вас трудная работа, — подумайте о тех, кому приходится интервьюировать 75–100 кандидатов, чтобы найти одного подходящего. Так что привлечение людей в компанию обходится достаточно дорого.

Чтобы удержать этих людей и сделать их работу продуктивной, нам следует создать такую рабочую атмосферу, которая нравится подобным людям. Вы должны помнить, что человек, которого отобрали из 75–100 кандидатов и который соответствует нашим стандартам, может найти другую работу в любой момент. Мы знаем об этом, вы знаете об этом, все знают об этом, и мы должны с этим считаться. Таким образом, вы захотите оставаться на этой работе и будете преданными общему делу, только если станете считать работу интересной, выгодной, если она будет приносить вам удовлетворение. Мы также знаем, что этого не произойдет, если вы окажетесь в атмосфере, не способствующей эффективной работе, если вам придется опасаться ваших коллег или задумываться о том, какие интриги возможны в данной ситуации, не использует ли вас кто-нибудь в своих целях, не унижают ли вас. Все это наряду с другими вещами делает рабочую атмосферу неприемлемой для талантливого человека, когда он пытается работать в полную силу, как от него и требуется. Мораль для этих масштабных личностей — вполне осязаемая вещь. Она должна стимулировать, быть полезной, и мы не просто к этому побуждаем — мы этого требуем. Это то, что нас объединяет, «склеивает», и мы постоянно должны за этим следить. Наш главный лозунг в настоящий момент: «Давайте покажем нашу поддержку друг к другу» — это лучший способ создать необходимую атмосферу для таких людей.

Наше пятое необходимое условие — это прогрессивное, поддерживающее инновации и ориентированное на будущее мировоззрение, нацеленное на то, чтобы двигаться вперед и не бояться идти на риск, обслуживая клиентов и управляя фирмой. Может быть, некоторые из вас думают, что мы не слишком склонны к риску. Однако если учесть, как быстро мы развивали наш международный бизнес, одновременно открывая новые офисы в Соединенных Штатах и поручая нашим людям решать ответственные задачи для важных клиентов, у которых не было до той поры опыта работы с нами — нельзя не согласиться, что мы шли на риск. Мы рисковали нашим самым важным активом: нашей репутацией в глазах клиентов.

Думаю, мы недостаточно быстро вводим инновации. Мы не так быстро, как следовало бы, занялись темой производственной эффективности, но, я думаю, что одно из характерных наших качеств: если уж мы беремся за что-то, мы добиваемся результата, и те из вас, кто слушали наши презентации по проблемам производственной эффективности, я уверен, поняли, что мы взялись за это всерьез. Я имею в виду презентацию о проекте, выполненном для Johnson & Johnson, а также ту, что была посвящена вопросам производст-

венной эффективности в деятельности топ-менеджеров. Нам потребовалось искать специалиста за пределами фирмы, и мы обратились к Дэйву Херцу, который возглавил нашу работу по этому направлению, что принесло нам большую пользу. Теперь у нас есть целая группа хороших специалистов в этой области. Мы сделали это не так быстро, как следовало бы, но работа пошла, и она теперь влияет на разные направления нашей деятельности и дает толчок массе новых идей. Я уверен, что те из вас, кто присутствовали на этих презентациях, подумали о том, что можно собрать вместе дюжину президентов корпораций, показать им презентацию для Johnson & Johnson, и они поймут, что такое производственная эффективность. Единственная проблема заключается в том, что к нам поступило слишком много запросов, но мы некоторое время будем вынуждены отвечать на них отказом.

Да, нам свойственна некоторая инерция. Предполагаю, ее причина состоит в том, что мы склонны к анализу и самокритике и всегда обнаруживаем что-то неверное или трудновыполнимое. В одних случаях мы готовы пойти на риск, но в других мы медлим. Надеюсь, что, двигаясь вперед, мы будем быстрее, чем раньше, вводить инновации. Следует отметить, что уже сейчас инновации, может быть, не такие масштабные, постоянно используются, когда люди ищут новые способы решения проблем. Да, это делается, но я имею в виду инновации более масштабные, которые, как я думаю, можно будет ускорить, если мы все будем более открыты для них и убедимся в том, что они имеют существенную отдачу.

Шестое, и последнее, необходимое условие для прогресса, как мне кажется, — это постоянное внимание к совершенствованию управления компанией и к лидерству. Учитывая сегодняшний и будущий масштаб нашей деятельности, все, что мы хотим сделать, требует эффективного менеджмента и умелого руководства. Управление профессиональной фирмой — это особое дело, и особенно велика роль партнера, курирующего проект: он обязан быть лидером. Он должен сделать так, чтобы его люди не только хорошо работали, но и добивались высоких результатов для клиента. Важнейший аспект его работы заключается в том, чтобы добиться от сотрудника преданности своей профессии и отношения к фирме как источнику его профессионального роста.

Рассматривая нашу систему управления и то, как ее описывает Рас Эйкофф, думаю, что она не так плоха, как о ней иногда говорят, поскольку с ее помощью мы добиваемся выполнения всех тех условий, о которых я говорил. Однако есть ряд проблем, которые нам мешают. Нам следует научиться их преодолевать, и одна из таких задач — это повышение роли тех, кого мы называем специалистами. Может быть, это не слишком удачный термин. Как-то я обедал с Джимом Фишером и обратил внимание на его замечание, что возможен другой подход к этой проблеме. Я собираюсь испытать его, поскольку идея состоит в том, что ряд задач в наших проектах требует углубленной специализации, и именно это нам нужно. Мы не можем оставаться крупной фирмой, обслуживающей 147 клиентов,

и решать сложные вопросы без таких специалистов. Каждый из вас, кто участвовал в заседаниях, посвященных исследованию организаций, теперь в этом убедился. Здесь проявляется инерция мышления. Мы намерены решать эту проблему и решаем ее, но сталкиваемся при этом с сопротивлением идее, что фирма должна развиваться, имея в своем составе не только консультантов широкого профиля, но и специалистов, что нам нельзя снижать свой потенциал, превращая специалистов в консультантов широкого профиля, поскольку тогда мы не сможем глубоко анализировать сложные проблемы. Мы должны об этом позаботиться. Если у нас есть общая миссия, постоянная цель, нам следует быть уверенными, что каждый из нас верен этой миссии и разделяет эту цель.

Итак, выполняя эти шесть необходимых условий, мы должны быть убеждены, что они для нас ценны и мы заняты полезным делом. Не думаю, что если вы отвлечетесь на время от конкретных задач, у вас могут появиться сомнения в полезности этих требований, если только вы действительно хотите быть профессионалами, работающими для бизнеса, государственных органов или других организаций. Вы должны испытывать удовлетворение от того, что профессиональный подход ценен для клиента и приносит ему пользу, а вы его реализовываете.

Вы должны чувствовать удовлетворенность, так как вносите ценный для клиента вклад в работу, причем ценность вашего вклада связана не только с тем, что он приносит прибыль, — он влияет на всю экономику и улучшает жизнь людей. И Хрущева, наверное, сместили потому, что он не мог делать этого в условиях той системы.

Я недавно беседовал с другом Гила Дэйвом Морсом — главой Международной организации труда (МОТ). Гил пригласил нас на обед, а Морс за две-три недели до этого побывал за «железным занавесом» и рассказал нам: «Я говорил с людьми из стран, находящихся за “железным занавесом” и входящими в МОТ. Они в тяжелой ситуации, и они это признают». Он ужинал с Хрущевым, — не думаю, что Хрущев признал наличие проблем, но люди, близкие к Хрущеву, сказали Дэйву Морсу, что у них серьезные проблемы. Это произошло совсем недавно, а во время этой конференции пришло сообщение, что они поменяли свое руководство.

Работа, которую мы выполняем, направлена на то, чтобы сделать жизнь людей лучше, и на то, чтобы государство, которому мы оказываем услуги, стало самым лучшим для людей. Мне кажется, что, работая на благо общего дела, мы добьемся от многих приверженности, а затем и преданности, и у нас есть тому примеры — два человека, которые недавно ушли от нас, были олицетворением такой преданности. Это Алекс, который всю свою жизнь вносил в наше дело неоценимый вклад, и Боб Хэлл, который отправился в Вашингтон, чтобы работать там в нашем офисе, позже возглавил его, а потом и нашу работу в сфере железнодорожного транспорта. Именно такие достижения сотрудников, многих мужчин и женщин, создают основу для выполнения наших задач.

В заключение я хочу привести высказывание одного британского экономиста — я спрашивал британцев, как правильно произносить его фамилию, но они точно не знали и дали мне два варианта, я использую один из них: это британский экономист Уолтер Бэдджет, который сказал: «Твердые убеждения привлекают сильных людей и делают их еще сильнее». Могу только добавить: по мере того, как будут укрепляться убеждения и преданность наших людей, мы добьемся верности цели при решении наших основных задач. (*Аплодисменты*)

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ: Через несколько минут я объявлю о завершении этой конференции, и, конечно, мы встретимся в следующий раз только через два года. Все, что я мог бы добавить к выступлению Марвина, только смажет впечатление от его речи, поэтому я не буду много говорить. Думаю, что, завершая конференцию, будет уместно отдать должное лично Марвину Бауэру за его вклад в развитие лидерства.

Некоторые из вас впервые участвуют в нашей конференции, которая впредь будет проводиться раз в два года. Для меня она четырнадцатая. Есть люди, которые присутствуют на ней в девятнадцатый, двадцатый раз и более. Марвин Бауэр только что обратился к нам — не ко мне лично, конечно, а ко всем ее участникам — в двадцать седьмой раз. Среди тех четырнадцати конференций, в которых я лично участвовал, были хорошие и выдающиеся, посредственные и запоминающиеся, а были и не вызвавшие особого отклика, но у всех у них была одна общая черта, у всех без исключения: это заключительное выступление Марвина Бауэра.

Меня всегда удивляло, честное слово, как человек может так вдохновенно выступать двадцать семь лет подряд, и мне кажется, что ответом на этот вопрос или объяснением может быть одно-единственное слово: он — настоящий лидер. (*Аплодисменты*)

МАРВИН БАУЭР: Я должен был сказать об этом раньше, но сейчас я просто обязан это сделать. Двадцать семь лет — это не все время, которое я работал в фирме, и я, очевидно, собираюсь и дальше работать в ней. Однако одна из проблем для любой фирмы, в которой кто-то работает так же долго как я: как избавиться от этих «долгожителей». Я хочу, чтобы все знали, о чем я официально заявил управляющему комитету: я не только готов уступить свое место преемнику, но сделаю все необходимое для этого немедленно, если кто-то скажет мне, что пора это сделать. Это важно для меня, поскольку это важно для фирмы. Думаю, что об этом следует знать всем. Многие компании страдали от того, что кто-либо, внесший свой вклад в их развитие, оставался на руководящем посту слишком долго. И это ваша обязанность — сказать управляющему комитету «пора», когда это будет касаться меня. (*Аплодисменты*)

Примечания

Часть I. Превращение планов в реальность

1. Марвин Бауэр, личный архив («Protecting the Foundations of Firm Success», проект меморандума, 1969); Марвин Бауэр в разговоре с автором, 2001.

Глава 1. Марвин Бауэр

1. Marvin Bower, «Living Legends», интервью для Галереи славы бизнеса при содействии Junior Achievement и *Fortune* (Hollywood, CA, Strategic Perceptions, Inc., 1988).
2. John Byrne, «Goodbye to an Ethicist», *Business Week*, 10 февраля, 2003.
3. Marvin Bower, *Memoirs* (New York, частное издание, 2003).
4. Там же.
5. Там же.
6. Там же.
7. Там же.
8. Там же.
9. Там же; Марвин Бауэр в беседе с автором, 2002.
10. Марвин Бауэр в беседе с автором, 2001.
11. *Memoirs*; интервью для «Устной истории McKinsey», проведенное Джессикой Холланд, 1986–1988.
12. Там же.
13. *Memoirs*.
14. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
15. Марвин Бауэр, личный архив (записные книжки); в беседе с автором, 2002.
16. *The Cleveland News*, 14 августа, 1927.
17. Марвин Бауэр, личный архив (записные книжки).
18. Марвин Бауэр, личный архив (1961–1972); в беседе с автором, 2002; интервью с Роном Дэниелом.
19. Марвин Бауэр, личный архив (1930–1946).
20. Марвин Бауэр, личный архив (записка от Тома Дила, 1970).
21. *Business: The Ultimate Resource*, (Boston, MA, Perseus Publishing, 2002), с. 955.
22. Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.
23. Марвин Бауэр, личный архив (вырезки из газет Бронксвилла); в беседе с автором, 2002.

24. Марвин Бауэр, личный архив (Bronxville, New York, *The Reformed Church Bulletin*, 18 апреля, 1971).
25. Интервью с Джимом Бауэром, проведенное автором.
26. Марвин Бауэр, личный архив (семейные письма, 1986).

Глава 2. Стратегия

1. Herbert Simon, *The New Science of Management Decisions* (New York, Harper & Brothers, 1960).
2. John G. Neukom, *McKinsey Memoirs: A Personal Perspective* (ограниченная публикация, McKinsey, 1975).
3. Albert Borowitz, *Jones, Day, Reavis & Pogue: The First Century* (ограниченная публикация, Jones, Day, Reavis & Pogue, 1993); Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
4. «Living Legends», интервью для Галереи славы бизнеса при содействии Junior Achievement и *Fortune* (Hollywood, CA, Strategic Perceptions, Inc., 1988).
5. Интервью с Томом Брауном, председателем совета директоров ТВ&Co., проведенное автором, 2003.
6. Фирма Urwick, Orr & Partners (U.K.) была в процессе создания и начала работать в 1934 г.; интервью с Питером Друкером, проведенное автором.
7. Jim Bowman, *Booz Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914–1984* (ограниченная публикация, Booz Allen & Hamilton Inc., 1984).
8. Заметки Стива Уоллека; Интервью с Хелен Бауэр, проведенное автором, 1983.
9. Там же.
10. *McKinsey Memoirs*, с. 6 и 7.
11. Marvin Bower, *Perspectives on McKinsey* (ограниченная публикация, McKinsey, 1979), с. 46.
12. Marvin Bower, *Memoirs* (New York, ограниченная публикация, 2003).
13. Должность Марвина Бауэра, начиная с 1950 г. называлась «управляющий партнер»; до этого он был управляющим директором нью-йоркского офиса.
14. *Perspectives on McKinsey*, с. 43–49; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
15. McKinsey Wellington & Co., из истории управленческих разработок, 1936.
16. Один из четырех первоначальных партнеров, Юинг (Зип) Райли из Goldman Sachs, присоединился к Марвину Бауэру как инвестор и консультант, а не как полноправный партнер и, таким образом, не рисковал своими личными средствами помимо того капитала, который он инвестировал.

Глава 3. Профессия и компания

1. Марвин Бауэр, личный архив — речь о лидерстве, 1957.
2. *McKinsey: A Scrapbook* (ограниченная публикация, McKinsey, 1997), с. 8.
3. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.

4. Marvin Bower, *Perspectives on McKinsey* (ограниченная публикация, McKinsey, 1979), с. 5 и 6.
5. Там же, с. 16.
6. Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.
7. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
8. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
9. Марвин Бауэр, личный архив (выступление перед сотрудниками McKinsey под названием «Развитие индивидуальности фирмы: оглядываясь на двадцать лет назад и заглядывая на двадцать лет вперед», 30 и 31 октября, 1953).
10. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988, с. 69 и 237; Марвин Бауэр, личный архив (компьютерные файлы).
11. Интервью с Чаком Эймсом и Джоном Стюартом, проведенное автором.
12. Марвин Бауэр, личный архив (1953).
13. Интервью с Гэри Макдугалом, проведенное автором.
14. Марвин Бауэр, личный архив («Beating the Executive Market», *The Harvard Business School Alumni Bulletin*, May 1940); «Unleashing the Department Store — A Practical Concept of Department Store Organization» (перепечатка речи на ежегодной конференции Национальной ассоциации представителей розничной торговли, 18 января 1939); «The Management Viewpoint in Credit Extension» (перепечатка из журнала *The Bankers Magazine*, August 1938); «Untangling the Corporate Harness» (перепечатка презентации на ежегодном собрании Американского общества специалистов в области механической инженерии, 5–9 декабря 1938).
15. Марвин Бауэр, личный архив (выступление, 1951).
16. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
17. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
18. Марвин Бауэр, личный архив (выступление, 1953).
19. Там же.
20. Марвин Бауэр, личный архив (1974).
21. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
22. Интервью с Энди Пирсоном, проведенное автором.
23. Интервью с сэром Джоном Бэнемом, проведенное автором.
24. Интервью с Джоном Коннором, проведенное автором.
25. Anton Rupert, *Leaders on Leadership* (ограниченная публикация, University of Pretoria, 1967), с. 37; интервью с Хью Паркером, Хэрри Лэнгстаффом и Ли Уолтоном, проведенное автором. Личный архив Марвина Бауэра.
26. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
27. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
28. Интервью с Куинси Хансикером, проведенное автором.
29. Марвин Бауэр, личный архив (речь под названием «Укрепление долговременных позиций фирмы», 1953).
30. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
31. Интервью с Чаком Эймсом, проведенное автором.
32. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
33. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.

34. Интервью с Джеком Демпси, проведенное автором.
35. John Dewey, *Ethics* (New York, Henry Holt and Company, 1908).
36. Марвин Бауэр, личный архив (меморандум «Уточнение целей фирмы», 1941).
37. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
38. *Perspectives on McKinsey*.
39. Марвин Бауэр, личный архив («Проблемы следующих пятидесяти лет», октябрь, 1960).
40. Марвин Бауэр, личный архив (речь, в которой цитируется книга сэра Чарльза Сноу «Две культуры и научная революция» (*The two cultures and the Scientific Revolution*), 1950).
41. Марвин Бауэр, личный архив, идея, заимствованная из книги Джеймса О. Маккинзи «Управление бюджетом» (*Budgetary Control*, New York, Ronald Press, 20 июня 1922).
42. Lyndall F. Urwick, *The Golden Book of Management* (London, Newman Neame Limited, 1956).
43. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
44. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
45. Марвин Бауэр, личный архив (ежегодная конференция, 1953).
46. Марвин Бауэр, личный архив (программа менеджмента для McKinsey, 1954).
47. Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.
48. Интервью с Фредом Глаком, проведенное автором.
49. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
50. Интервью с Куинси Хансикером, проведенное автором.
51. Интервью с Дэйвидом Херцем, проведенное автором.
52. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
53. Марвин Бауэр, личный архив (1941).
54. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
55. Эдгар Х. Шейн, 1967, «Макгрегоровская лекция», на которую ссылается в своем личном архиве Марвин Бауэр («Почему McKinsey», дата неизвестна).
56. Интервью с Карелом Паауви, проведенное автором.
57. Там же.
58. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
59. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
60. Интервью, проведенное автором.
61. Интервью с Питером Друкером, проведенное автором.
62. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2001.
63. Интервью с Фредом Глаком, проведенное автором.
64. Интервью с лордом Норманом Блэкуэллом, проведенное автором.
65. Интервью со Стивом Уоллеком, проведенное автором.
66. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
67. Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.
68. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
69. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York, Vintage Books, 1983), с. 54.
70. Марвин Бауэр, личный архив («The Challenge of the Next Fifty Years», октябрь 1960).
71. Интервью с Клэем Дойчем, проведенное автором.

72. Интервью с Бобом Уотерманом, проведенное автором.
73. Марвин Бауэр, личный архив (речь на Пятидесятой ежегодной конференции, 1960).
74. Марвин Бауэр, личный архив (статья для *The Harvard Business Review*, «Nurturing High Talent Manpower», 1957); «Устная история McKinsey», 1986–1988.
75. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
76. Марвин Бауэр, личный архив («Хорошо управлять бизнесом», речь на ежегодной конференции Ассоциации американских производителей бойлеров, июнь 1955).
77. Марвин Бауэр, личный архив («Подготовка к следующей стадии развития фирмы», октябрь 1958; проект выступления, 1959).
78. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
79. Когда Марвина Бауэра в 2002 г. спросили, кто сыграл самую важную роль, помогая ему управлять фирмой, он ответил: «Эверетт Смит».
80. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
81. *The Harvard Business Review*, 1 сентября 1975.
82. Интервью с Теодором Левиттом, проведенное автором.

Глава 4. Ключевые моменты лидерства и влияния

1. Эти 59 лет включают и то время, которое Марвин работал в McKinsey еще до того, как приобрел с партнерами эту компанию в 1939 г.
2. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
3. Интервью с Куинси Хансикером, проведенное автором.
4. Там же.
5. Thomas J. Watson Jr., *Business and Its Beliefs* (New York, McGraw-Hill, 1963); Интервью с Марвином Бауэром, проведенное автором.
6. Интервью с Роджером Моррисоном, проведенное автором; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
7. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
8. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
9. Боб Аллен, партнер NYCP, в беседе с автором, 1995.
10. Интервью с Фредом Глаком, проведенное автором.
11. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
12. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 1987.
13. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
14. Там же.
15. Marvin Bower, *Perspectives on McKinsey* (ограниченная публикация, McKinsey, 1979) с. 80–81.
16. Там же, с. 66–67.
17. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
18. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
19. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.
20. Интервью с Роджером Моррисоном, проведенное автором.

21. Там же.
22. Там же.
23. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
24. Интервью с Генри Стрейджем, проведенное автором.
25. Там же.
26. Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.
27. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
28. Марвин Бауэр, личный архив (Конференция партнеров McKinsey, 1992).
29. Ewing W. Reilley and Eli Ginsberg, *Effecting Change in Large Organizations* (New York, Columbia University Press, 1957).
30. Внутренние архивы McKinsey (Foundation records reports, 1960–1972).
31. Марвин Бауэр, личный архив (Конференция партнеров McKinsey, 1992).
32. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
33. Там же.
34. Там же; интервью с Ли Уолтоном, проведенное автором.
35. *McKinsey Memoirs*, с. 10.
36. Интервью с Джимом Беллауном, проведенное автором.
37. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
38. Там же.
39. Гил Кли, цитата из выступления перед руководством McKinsey, 1954.
40. Gil Clee, «Expanding World Enterprise» (*The Harvard Business Review*, 1959).
41. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
42. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
43. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
44. «Selling U.S. Advice to Europe» (*Business Week*, 21 декабря, 1957).
45. *McKinsey: A Scrapbook* (ограниченная публикация, McKinsey, 1997), с. 29.
46. Зарплаты партнеров были одинаковыми, а зарплата новичков определялась уровнем рынка.
47. Интервью с Ли Уолтоном, проведенное автором.
48. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
49. Там же.
50. Джон Лаудон, цитата из статьи в *The Director*, 1959.
51. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
52. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.
53. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
54. *McKinsey: A Scrapbook*, с. 34; интервью с сэром Элконом Коупайсэроу, проведенное автором.
55. Интервью с Ли Уолтоном, проведенное автором.
56. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
57. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.
58. Веб-сайт Гарвардской школы бизнеса.
59. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
60. Интервью с Мэри Фолви, проведенное автором.
61. Там же.
62. Марвин Бауэр, цитируется по «McKinsey & Company is Marvin Bower» (*Investors Business*, 7 января 1999).

63. Интервью с Линдой Левинсон, проведенное автором.
64. *Memoirs*, интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
65. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
66. Jim Bowman, *Booz Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service*, 1914–1984 (ограниченная публикация, Booz Allen & Hamilton Inc., 1984).
67. Интервью с Марвином Бауэром и Уолтером Ристоном, проведенное автором.
68. Интервью с Джоном Форбисом, проведенное автором.
69. Интервью с Питером Фойем, проведенное автором.
70. Интервью с Генри Стрейджем, проведенное автором.
71. Марвин Бауэр в беседе с Биллом Прайсом, бывшим руководителем отдела коммуникаций McKinsey, 2001.
72. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
73. Интервью с Маком Стюартом, проведенное автором.
74. Там же.
75. Марвин Бауэр, цит. по: Geraldine Hines, «Step Down and Let Younger Men Lead» (*International Management*, 1968).
76. Jeffrey Sonnenfeld, *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire* (Oxford, UK, New York, Oxford University Press, 1988).
77. Интервью с Роном Дэниелом и Регом Джонсом, проведенное автором.
78. Марвин Бауэр, цит. по интервью BBC, 1988.
79. *The Will to Lead*, (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997).
80. Марвин Бауэр, личный архив (вариант предисловия для *The Will to Lead*); в беседе с автором.
81. Интервью с Уорреном Кэнноном, проведенное автором.
82. Там же.
83. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.

Часть II. Лидер для лидеров

1. John W. Gardner, *Self-Renewal The Individual and the Innovative Society* (New York Harper & Row, 1963).
2. Марвин Бауэр, личный архив (*Every McKinsey Partner a Leader*, 1996).

Глава 5. Влияние Бауэра

1. *McKinsey Alumni Directory* (Справочник выпускников McKinsey) (ограниченная публикация, McKinsey, 1966).
2. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
3. Интервью с Джоном Макартуром, проведенное автором.
4. Интервью с Джином Желязны, проведенное автором.
5. Эндрю Джексон.
6. Marvin Bower, *Memoirs* (New York, ограниченная публикация, 2003).
7. Интервью с Марвином Бауэром, проведенное автором, 1979.
8. Интервью с Терри Уильямсом, проведенное автором.
9. *Memoirs*.

10. Интервью с Чаксом Эймсом, проведенное автором.
11. *Memoirs*; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
12. *Memoirs*; Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
13. Там же.
14. Там же; заметки Стива Уоллека.
15. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
16. Марвин Бауэр, личный архив.
17. Марвин Бауэр, личный архив (черновик предисловия к *The Will to Lead*).

Глава 6. Вдохновляя на смелость

1. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
2. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
3. Там же.
4. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
5. Интервью со Стивеном Уоллеком, проведенное автором; беседа между Фредом Сирби и автором.
6. Там же.
7. Там же.
8. *McKinsey: A Scrapbook* (ограниченная публикация, McKinsey, 1997).
9. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
10. Интервью с Ли Уолтоном, проведенное автором; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
11. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
12. Там же.
13. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
14. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.
15. Там же; интервью с Ли Уолтоном, проведенное автором.
16. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
17. Там же.
18. Там же.
19. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.
20. Marvin Bower, *The Will to Lead* (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997).
21. Интервью с Томом Шиком, проведенное автором.
22. Интервью с Джоном Макомбером и Ли Уолтоном, проведенное автором.
23. Марвин Бауэр, личный архив (письма); *McKinsey: A Scrapbook*.
24. Интервью с Хью Паркером, проведенное автором.
25. «Organizing for Global Competitiveness: The Matrix Design» (Conference Board Report, 1983).
26. Интервью с Джо Коннором, проведенное автором.
27. Там же.
28. Там же.
29. Там же.
30. Там же.

31. Интервью с Джо Кровански, проведенное автором.
32. Интервью с Джо Коннором, проведенное автором.
33. Интервью с Робертом О'Блоком, проведенное автором.
34. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
35. Интервью с Джоном Коннором, проведенное автором.
36. Там же.
37. «As Many of the Big Eight Centralize, Price Waterhouse Bucks the Trend» (*Business Week*, 24 октября, 1983).
38. Интервью с Джоном Коннором, проведенное автором.
39. Там же.
40. Там же.
41. Там же.
42. Там же.
43. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
44. Интервью с Робертом О'Блоком, проведенное автором.
45. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
46. Derek Bok, Annual Report to Harvard Board of Overseers, 1979.
47. Там же.
48. Там же.
49. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
50. Marvin Bower, *Memoirs* (New York, ограниченная публикация, 2003).
51. Там же.
52. Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment* (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1987).
53. Марвин Бауэр, личный архив (1968).
54. Джон уже сотрудничал с Элом в то время, когда Джон как один из поверенных кредиторов обанкротившейся железнодорожной компании Penn Central Railroad помог реструктурировать ее, получив инвестиции от фирмы Kidder Peabody.
55. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
56. Там же.
57. Интервью с Ричардом Кавана, проведенное автором.
58. Интервью со Стивом Уоллеком, проведенное автором; заметки Стива Уоллека.
59. Там же.
60. Там же.
61. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
62. Там же.
63. Там же.
64. Marvin Bower and Albert Gordon, «The Success of a Strategy» (Board of Directors, The Associates of Harvard Business School Task Force Report, December, 1979).
65. Там же.
66. Там же.
67. Там же.
68. Там же.

69. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
70. Интервью с Теодором Левиттом, проведенное автором.
71. Интервью с Джоном Макартуром, проведенное автором.
72. Там же.
73. Там же.
74. Там же.
75. Там же.
76. Joan Margretta and Nan Stone, *What Management Is* (New York, London, Tokyo, Sydney, Singapore, The Free Press, 2002) с. 15.

Глава 7. Поколение лидеров

1. Theodore Roosevelt, *Theodore Roosevelt on Leadership: Excellent Lessons from the Bully Pulpit* (Roseville, CA, Forum, 2001).
2. Интервью с Харви Голубом, 2002, проведенное автором.
3. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
4. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
5. Там же.
6. Там же.
7. Там же.
8. Там же.
9. Там же.
10. Там же.
11. Там же.
12. Там же.
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.
16. Там же.
17. Там же.
18. Там же.
19. Там же.
20. Там же.
21. Марвин Бауэр, личный архив (письмо от Харви Голуба, 7 марта 1995).
22. Интервью с Харви Голубом, проведенное автором.
23. Там же.
24. Там же.
25. Там же.
26. Там же.
27. Kenneth I. Chenault, American Express Annual Report, 2000.
28. Марвин Бауэр, личный архив (письмо от Харви Голуба, январь 2001).
29. Интервью с Гэри Макдугалом, 2002, проведенное автором.
30. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2001.
31. Интервью с Гэри Макдугалом, проведенное автором.
32. Там же.
33. Там же.

34. Там же.
35. Там же.
36. Там же.
37. Там же.
38. Там же.
39. Там же.
40. Там же.
41. Там же.
42. *Make a Difference* (New York, Truman Talley Books, St. Martin's Press, 2000).
43. Там же.
44. Там же.
45. Там же.
46. Там же.
47. Там же.
48. Department of Health and Human Services Administration for Children and Families, December 2002; Daniel J. Miller, Assistant Secretary, Illinois Department of Human Resources.
49. David Broder, «Welfare Reform Can Work» (*The Cincinnati Post*, January 27, 2000).
50. *Make a Difference*.
51. Интервью с Гэри Макдугалом, проведенное автором.
52. Там же.
53. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.
54. David Ogilvy, *Blood, Brains & Beer: The Autobiography of David Ogilvy* (New York, Atheneum, 1978), с. 61.
55. David Ogilvy, *The Unpublished David Ogilvy* (New York, ограниченная публикация, The Ogilvy Group, 1986), с.55.
56. Там же, с. 99.
57. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York, Vintage Books, 1985), с. 52.
58. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2001, 2002.
59. David Ogilvy, *An Autobiography* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997), с. 117, 130; Марвин Бауэр, личный архив (меморандум).
60. Kenneth Roman and Jane Maas, *How to Advertise* (New York, St. Martin's Press, 2003); интервью с Кеном Романом, проведенное автором.
61. David Ogilvy, *Confessions of An Advertising Man* (New York, Dell, 1964).
62. *An Autobiography*, с. 131; *The Unpublished David Ogilvy*.
63. *Blood, Brains & Beer*.
64. *Ogilvy on Advertising*, с. 48.
65. Там же, с. 53; *Confessions of an Advertising Man*, с. 106.
66. Дэвид Огилви, цит. по программе обучения McKinsey, 1987.
67. Интервью с Кеном Романом, проведенное автором; архив переписки Кена Романа, ноябрь 1973.
68. Марвин Бауэр, личный архив (меморандум для консультантов, «David Ogilvy — Personnel Program», 16 ноября 1961).
69. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором, 2002.

70. Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2001.
71. Интервью с Доном Гогелом, проведенное автором.
72. Там же.
73. Там же.
74. Там же.
75. Там же.
76. Там же.
77. Там же.
78. Там же.
79. Интервью с Чаком Эймсом, проведенное автором.
80. Интервью с сэром Джоном Бэнемом, проведенное автором.
81. Интервью с сэром Родериком Карнеги, проведенное автором.
82. Интервью с Ричардом Кавана, проведенное автором.
83. Интервью с Роном Дэниелом, проведенное автором.
84. Интервью с Джульетт Дайвли, проведенное автором.
85. Интервью с Роджером Фергюсоном, проведенное автором.
86. Интервью с Майклом Флейшером, проведенное автором.
87. Лу Герстнер, цитата из «Our Days with Marvin» (*Consulting Magazine*, февраль–март 2003); интервью с Лу Герстнером, проведенное автором.
88. Лу Герстнер, цитата из John A. Byrne, «Goodbye to an Ethicist» (*Business Week*, 10 февраля, 2003).
89. Интервью с Альбертом Гордоном, проведенное автором.
90. Bruce D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, Abt Books, 1979).
91. Интервью с Гербертом Хензлером, проведенное автором.
92. Интервью с Яном Катценбахом, проведенное автором.
93. Rob Spiegel, «Steve Kaufman: A Look Back» (*Electronic News*, 27 февраля, 2002).
94. Интервью со Стивом Кауфманом, проведенное автором; выступление Стива Кауфмана, октябрь 2003 г.
95. Интервью с Линдой Фейн Левинсон, проведенное автором.
96. Интервью с Джоном Макомбером, проведенное автором.
97. Leo Mullin, цитата из «Our Days with Marvin» (*Consulting Magazine*, февраль–март 2003).
98. Интервью с Эндреллом Пирсоном, проведенное автором.
99. Интервью с Джоном Сохиллом, 1998, проведенное автором.
100. Интервью с Изабелл Сохилл, 2003, проведенное автором.
101. Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1998.
102. Интервью с Клаусом Цумвинкелем, проведенное автором.
103. Marvin Bower, *The Will to Manage*.

Список лиц, у которых были взяты интервью

Лицо, у которого было взято интервью	Должность, место работы или кем приходился Марвину Бауэру	Годы работы в McKinsey
Фрэнсис Аллен Ричард Базник	Жена Джима Аллена (Буза Аллена) Вице-президент по вопросам оплаты труда руководящих работников, Универ- ситет Западного резервного района	
Джеймс (Джим) Бауэр	Сын	
Дженни Бауэр Атанасон	Внучка	
Ричард (Дик) Бауэр Сюзанна Бауэр Картер Бейлс	Сын Внучатая племянница Генеральный партнер The Wicks Group of Companies, L.L.C.	1965–1998
Джим Беллаун	Председатель совета директоров, президент и генеральный директор Acuity Brands, Inc.	1965–1996
Джим Беннетт	Президент и генеральный директор EmployOn, Inc.	1968–1998
Джек Бенфилд	Бывший председатель совета директоров и основатель Benfield Electrical Joint	
Лорд Норманн Блэкуэл	Председатель совета директоров SmartStream Technologies Ltd.	1978–1995
Фил Бэбб		1941–1978
Сэр Джон Бэнем	Председатель совета директоров Kingtirn DLL	1969–1983
Бетти Ванденбош	Профессор Университета Западного резервного района	1983–1990
Джек Венс	Управляющий директор Management Research, Inc., бывший руководитель офиса McKinsey в Лос-Анджелесе	1951–1989
Боб Гарда	Руководитель школы бизнеса Фукуа, университет Дьюка	1967–1994

Кэндис Гаудиани	Gaudiani Associates	1973–1977
Фред Глак	Бывший управляющий директор McKinsey	1967–1995
Дон Гогел	Президент и генеральный директор Clayton, Dubilier & Rice, Inc.	1976–1985
Харви Голуб	Бывший председатель совета директоров и генеральный директор American Express	1966–1973 1977–1983
Альберт Гордон	Бывший председатель совета директоров Kidder Peabody	
Раджат Гупта	Бывший управляющий директор McKinsey	1973 – по настоящее время
Джюльетт (Лилита) Дайвли	Жена близкого друга Марвина Джорджа Дайвли, председателя совета директоров Harris Graphics с 1939 по 1972 г.	
Джек Демпси	Директор McKinsey	1987 – по настоящее время
Брэнда Дефилиппис	Медицинская сестра	
Майкл Джордан	Председатель совета директоров и генеральный директор EDS	1964–1974
Рег Джоунс	Бывший председатель совета директоров General Electric	
Клэй Дойч	Управляющий партнер McKinsey в Чикаго	1981 – по настоящее время
Питер Ф. Друкер	Профессор социальных наук и менеджмента в Клермонтской последиplomной школе	
Рон Дэниел	Бывший управляющий директор McKinsey	1957 – по настоящее время
Джин Желязны	Директор по визуальным коммуникациям McKinsey	1961 – по настоящее время
Ричард (Дик) Кавана	Президент и генеральный директор The Conference Board, Inc.	1970–1987
Сэр Родерик (Род) Карнеги	Бывший председатель совета директоров, TRA	1959–1970
Нэнси Карч	Член консультативного совета McKinsey	1974–2000
Ян Катценбах	Президент фирмы Katzenbach and Associates	1959–1998
Стивен Кауфман	Бывший председатель совета директоров и генеральный директор Arrow Electronics, Inc.; преподаватель Гарвардской школы бизнеса	1969–1980

Дон Клиффорд-младший	Президент Threshold Management, Inc.	1959–1984
Джозеф Коннор	Бывший старший партнер Price Waterhouse	
Питер Кралич	Член консультативного совета McKinsey	1970–2002
Малкольм Кэндлиш	Бывший председатель совета директоров First Alert	1965–1977
Уоррен Кэннон		1949–1988
Хэрри Лангстафф		1966–1984
Линда Левинсон	Генеральный партнер GRP Partners, Inc.	1972–1981
Теодор Левитт	Заслуженный профессор, Гарвардская школа бизнеса	
Марк Леду	Управляющий партнер Syzygy Consulting, Inc.	1982–1987
Генри Лоус	Владелец одноименной сети магазинов	
Дитмар Майерсек	Управляющий директор EXES Management information, GmbH	1970–1992
Эд Майклс III	Бывший управляющий директор McKinsey	1969–2001
Джон Макартур	Бывший декан Гарвардской школы бизнеса	
Алонзо (Эл) Макдональд	Председатель совета директоров и генеральный директор Avenir	1960–1977
Гэри Макдугал	Председатель отделения Республиканской партии штата Иллинойс, бывший председатель совета директоров Mark Controls	1963–1969
Джон Макомбер	Председатель правления JDM Investment Group; бывший председатель совета директоров Celanese	1953–1973
Билл Матассони	Партнер и директор по маркетингу Boston Consulting Group	1980–1999
Роджер Моррисон	Член совета директоров компаний Vector Command, Kinko's, Alliant Foodservice	1953–1991
Брюс Немлич	Директор Pfizer, Inc.	1983–1986
Маргарет С. Нил	Секретарь Марвина Бауэра	
Роберт О'Блок	Бывший глава офиса McKinsey в Бостоне	1969–1998
Шерри Олланд	Директор по развитию международного бизнеса и коммуникациям Jones Day	1982–1985
Стефани О'Мэлли	Медицинская сестра	
Хайн Онкенхаут	Генеральный директор по бизнесу в северо- и южноамериканском регионе компании Rexam Beauty & Closures	1981–1988

Карел Паауви	Председатель совета директоров Rekkof	1970–1998
Хью Паркер	Бывший руководитель отделения McKinsey в Великобритании	1951–1983
Дон Перкинс	Бывший председатель совета директоров A&P	
Х. Дон Перкинс-младший	Партнер Zon Capital Partners	1985–1989
Эндрелл Пирсон	Основатель и председатель совета директоров Yum! Brands, бывший президент Pepsico	1954–1970
Билл Прайс	Бывший редактор McKinsey	1980–2002
Джон Рай	Бывший председатель совета директоров Lamb Machine Tool Company	
Уолтер Ристон	Бывший председатель правления Citibank	
Кен Роман	Бывший председатель совета директоров, Ogilvy & Mather	
Сара Роуч	Консультант по коммуникациям, McKinsey	1966–1998
Барбара Синклер	Административный помощник Марвина Бауэра	1969–2002
Лейф Содерберг	Старший вице-президент и директор по глобальной стратегии и корпоративному развитию Motorola, Inc.	1978–1993
Изабел Сохилл	Брукингский институт	
Херман Стайн	Бывший ректор Университета Западного резервного района	
Д-р Генри Стрейдж	H.M. Strage Associates	1962–1991
Джон Стюарт		1961–1998
Джон Мак Стюарт		1952–1996
Джон Том		1950–1975
Говард (Терри) Уильямс III	Бывший руководитель офиса McKinsey в Вашингтоне	1959–1997
А. Стив Уоллек	Бывший директор McKinsey; бывший председатель совета директоров и генеральный директор Magnetic Data Technologies	1971–1993
Джоан Уоллис	Домоправительница	
Ли Уолтон	Бывший управляющий директор McKinsey	1955–1987
Роберт (Боб) Уотер-мэн-младший	Председатель совета директоров The Waterman Group, Inc.	1964–1985
Роджер Фергюсон	Заместитель председателя, Федеральный резервный банк	1984–1997

Дэн Финкельман	Старший вице-президент по вопросам планирования брендов и бизнеса, Limited Brands, Inc.	1981–1994
Майкл Флейшер	Президент Bogen Communications International, Inc.	1985–1990
Питер Фой	Председатель совета директоров Whitehead Mann Group L/P	1968–1973 1974–1996
Мэри Фолви	Falvey Associates	1967–1975
Джон Форбис	Вице-президент и генеральный директор Canon	1971–1983
Феликс Хаас	Отец автора, консультант General Motors в период 1960-х гг.	
Алистер (Али) Ханна	Исполнительный директор Alpha North America	1974–1997
Куинси Хансикер	Член консультативного совета McKinsey	1961–1997
Херберт А. Хенцлер	Заместитель председателя правления Credit Suisse First Boston	1970–2001
Дэйвид Хертц	Председатель совета директоров и генеральный директор Identification Technologies International	1962–1979
Фредерик (Мики) Хьюбрегтсен	Бывший руководитель офиса McKinsey в Нидерландах	1970–1999
Д-р Клаус Цумвинкель	Председатель совета директоров Deutsche Post AG	1974–1985
Норман Шелби	Генеральный директор, TransForm Pharmaceuticals	1978–1997
Томас Шик	Бывший руководитель отдела исследований и разработок Shell	
Чарльз Шоу	Управляющий директор First Atlantic Capital, Ltd.	1965–2000
Чарльз (Чак) Эймс	Партнер Clayton, Dubilier & Rice, Inc.	1957–1972

Эдершайм Элизабет

**Марвин Бауэр,
основатель McKinsey & Company
Стратегия, лидерство,
создание управленческого консалтинга**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *И. Голубева*

Компьютерная верстка *С. Соколов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 24.04.2007. Формат 70 × 100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 17,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28

Тел. (495) 105-77-16

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru