



HEWLETT PACKARD



СТРАТЕГИЯ АНТИХРУПКОСТИ



РОБЕРТ А. БЕРГЕЛЬМАН
УЭББ МАККИННИ
ФИЛИП Э. МЕЗА

Top Business Awards

Роберт Бергельман

Hewlett Packard.

Стратегия антихрупкости

«ЭКСМО»

2017

УДК 004:65.01
ББК 32.97+65.290-2

Бергельман Р.

Hewlett Packard. Стратегия антихрупкости / Р. Бергельман —
«Эксмо», 2017 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-089298-3

В этой книге отражен результат 15-летнего исследования стратегического лидерства Hewlett Packard. Реальный опыт успешного применения принципов антихрупкости на практике, которые позволили компании выстоять против кризисов XX и XXI века.

УДК 004:65.01
ББК 32.97+65.290-2

ISBN 978-5-04-089298-3

© Бергельман Р., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

Предисловие	6
Выражения признательности	8
Введение	12
Часть I	18
Глава 1	18
Глава 2	57
Часть II	86
Глава 3	86
Конец ознакомительного фрагмента.	94

**Роберт Бергельман, Уэбб
МакКинни, Филип Меза
Hewlett Packard. Стратегия антихрупкости**

© Деревянко А., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Предисловие

Созданная расти

«Путь Hewlett-Packard» – превосходная работа о стратегических изменениях, которыми ознаменована история всемирно известной американской корпорации. «Hewlett-Packard» (HP) появилась на свет всего в паре кварталов от Стэнфордского университета и со временем стала одним из символов славы и Силиконовой долины, и обосновавшегося в ней замечательного научного центра. Блестящая книга профессора Стэнфордского университета Роберта Бергельмана и его соавторов поэтапно разворачивает перед читателем подробную картину роста и развития HP.

Внимание теоретиков бизнеса привлечет яркое описание той определяющей роли, которую стратегические решения играли на протяжении всей истории HP. Тем, кто изучает вопросы лидерства, будет интересно познакомиться с семью главными персонажами истории компании, чья деятельность живо и подробно описана в этой книге.

Благодаря сочетанию новаторских и традиционных инструментов стратегического анализа, которое Бергельман использует в своем труде, читатель получает возможность глубоко вникнуть в сложные перипетии корпоративной истории HP. Это же делает книгу обязательной к прочтению всеми, кто освещает проблематику HP и анализирует ее деятельность.

Например, Бергельман подчеркивает, что будущая деятельность нового гендиректора во многом обусловлена исходным состоянием дел в компании, к руководству которой он приступает. Неизвестно, имел ли автор при этом в виду еще и то, что понятие «исходного состояния» – это важнейшая составляющая анализа работы электронных схем, фундамента всей продукции HP. Инженеры, в особенности инженеры-электротехники, точно поймут эту невольную метафору. В этом же ключе нужно воспринимать и утверждение бывшей руководительницы HP Карли Фиорина, что гендиректору следует задумываться о том, какое влияние будут оказывать принимаемые решения и в отдаленной перспективе, после ухода со своего поста. Исходное состояние дел, в котором оставляет компанию бывший руководитель, остается важнейшим элементом выбора вариантов стратегических решений, который предстоит делать новому гендиректору.

Наиболее важные решения, такие, как приобретение корпораций Electronic Data Systems и Compaq, повлекли для HP долгосрочные последствия и затронули деятельность нескольких гендиректоров. В насчитывающей почти 80 лет истории HP было семь этапов развития и семь гендиректоров, но периоды руководства тех или иных менеджеров не обязательно точно соответствуют какому-либо из конкретных этапов.

Первые три этапа своего развития компания проходила под руководством Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, наследие которых успешно выдержало испытание временем. **Периодические смены стратегии – неотъемлемое и критически важное условие выживания компаний, работающих в склонном к быстрым переменам мире высоких технологий.** Здесь важно не выстраивать бизнес на века, а выстроить его таким образом, чтобы он мог эволюционировать или, используя выражение Бергельмана, постоянно находиться в процессе становления. И этот многофакторный непрерывный процесс становления тщательно исследован и проанализирован на страницах замечательной книги, которую вы держите в руках.

История выдающихся достижений HP в немалой степени касается и меня лично. Мое первое знакомство с «Hewlett-Packard» состоялось на первом курсе Массачусетского Технологического института, когда на своем рабочем месте в лаборатории электроники я обнаружил генератор низкой частоты HP-20 °C и осциллограф Tektronix 503, которые в течение несколь-

ких последующих лет оставались моими верными помощниками. А затем НР постоянно присутствовала в моей жизни в той или иной роли. Особенно примечательным стало сотрудничество с созданной мной компанией Analog Devices Semiconductor – НР была нашим крупным заказчиком, а мы, в свою очередь, покупали у нее генераторы сигналов и осциллографы.

Преподавая в Гарвардской школе бизнеса, а затем в Стэнфордском университете, я использовал в учебном процессе книгу Дэвида Паккарда «Метод НР» и примеры из истории НР. Более того, в начале 1980-х годов, будучи преподавателем-стажером Стэнфордского университета, я набрался смелости и обратился с рядом вопросов непосредственно к Дэвиду Паккарду. Он отнесся к этому не просто благосклонно, но и согласился выступить перед слушателями моего курса «Управление высокотехнологическими компаниями» и ответить на их многочисленные вопросы. При мысли об этом более чем радостном событии я обычно сразу вспоминаю о том, как мы с Дэвидом Паккардом шли в аудиторию из моего офиса, находившегося на расстоянии нескольких кварталов. Надо сказать, что прогулка с почти двухметрового роста Паккардом больше напоминала пробежку. И я всегда буду помнить самый острый вопрос из тех, которые были заданы Дэвиду Паккарду после той его лекции в 1982 году: «Мистер Паккард, каким образом «Hewlett-Packard» смогла стать настолько успешной?»

Без малейшей паузы Дэвид Паккард сказал: «Думаю, мы нашли способ делать лучший продукт».

Эта книга рассказывает о том, как НР находила способы делать «лучший продукт», о котором говорил мистер Паккард. Иногда это происходило благодаря выдающимся стратегическим решениям, а иногда – методом проб и ошибок.

Я рад и польщен очередной возможностью встречи с этой всемирно известной компанией. Она была рядом со мной, когда я был студентом, инженером-электротехником, преподавателем, а теперь воплотилась в замечательную книгу, написанную моим другом и коллегой Робертом Бергельманом и его соавторами. Не сомневаюсь, что «Становление Hewlett-Packard» навсегда останется примером исчерпывающего стратегического анализа деятельности уникального американского технологического гиганта – компании «Hewlett-Packard».

Модесто А. Мэйдик, Почетный президент Международного университета Флориды

Выражения признательности

Роберт А. Бергельман

Завершив наше исследование перевоплощения компании Intel Corporation из производителя полупроводниковых ЗУ в производителя микропроцессоров, которое происходило в первой половине 1980-х годов, мы с Энди Гроувом серьезно заинтересовались вопросом долговечности корпораций в условиях нестабильной внешней среды. Почти сразу же мы поняли, что за примером не надо ходить далеко – практически рядом со Стэнфордским университетом находится компания «Hewlett-Packard» (HP), успешно прошедшая к середине 1990-х годов через целый ряд трансформаций. В 1999 году Карли Фиорина стала первым в истории гендиректором HP, пришедшим на эту должность извне, и Энди заручился согласием использовать ее работу на этом посту для анализа отдельных кейсов. Нет слов, чтобы в полной мере выразить, насколько мне повезло в том, что Энди Гроув сотрудничал со мной в научной и преподавательской работе в Стэнфордской школе бизнеса на протяжении почти двадцати четырех лет.

Анализ практических примеров из деятельности Карли Фиорины на посту гендиректора положил начало семнадцати годам научных исследований роли стратегического руководства в развитии компании HP, которые легли в основу данной книги. В этой научной работе принимали участие многие и без того занятые руководители HP и внешние эксперты в области менеджмента. Мне хотелось бы особенно поблагодарить Джона Янга, Джоан Платт (вдову Лью Платта, сообщившую множество интересных и живых подробностей о работе Лью на посту гендиректора), Карли Фиорину, Марка Херда, Лео Апотекера и Мег Уитман за их готовность потратить время на интервью и поделиться своими взглядами на роль высшего руководителя, ставших основой содержания книги.

На протяжении тридцати пяти лет Стэнфордская школа бизнеса была исключительно полезной и вдохновляющей средой для исследований в области качественного анализа долгожительства корпораций, которые составляют предмет моей научной деятельности. Я признателен руководству школы за его спокойное отношение к тому, что подобные исследования не подразумевают возможность дать четкий ответ на вопрос «Над чем вы работаете?» до момента их завершения. Это доверие и поддержка особенно важны в условиях столь длительного срока, потребовавшегося для завершения работы над книгой. Кроме того, я благодарен за то, что в 2012–2013 и 2015–2016 годах, когда работа над книгой находилась на завершающих стадиях, меня назначали стипендиатом кафедры бизнес-процессов школы в области общего менеджмента. Добавлю, что в течение десяти с лишним лет я единолично был своего рода подотделом стратегического менеджмента внутри большого департамента организационного поведения, и я благодарен своим коллегам по этому отделу школы за чувство сопричастности их работе.

Хочу также выразить признательность школе бизнеса Кембриджского университета за приглашение выступить с коротким курсом лекций в начале 2009 года и колледжу Сидни Сассекс того же университета за назначение приглашенным научным сотрудником. Однажды во время пятничного ужина профессорско-преподавательского состава я наивно предположил, что начинаю понимать роль, которую сыграли колледжи этого университета с более чем восьмисотлетней историей, на что один из членов совета колледжа слегка саркастично заметил: «Сэр, в этом смысле вы, наверное, единственный человек в Кембридже». Мне стало немного неловко, но его реплика содержала важную мысль: теоретические построения не могут считаться основой долголетия институций. Следовательно, хотя в этой книге тема рассматривается сквозь призму стратегического руководства, существуют другие научные дисциплины, которые могут показывать долговечность организаций в несколько ином свете.

Я выступал с концептуальной схемой и научными выводами этой книги на неформальных встречах выпускников Стэнфордской школы бизнеса в Гонконге (2013), Копенгагене (2014), Цюрихе (2015), Лондоне (2015), Стэнфорде (на встрече выпускников 1998 года в 2013 году и в 2015 году) и Стокгольме (2016), и хочу поблагодарить за предоставленные возможности представителей местных сообществ выпускников. Кроме того, я благодарен профессору Ван Ю из университета Синьхуа (Пекин), профессору Кристофа Мидлера из Политехнической школы (Париж) и профессору Ричарда Уиттингтона из Бизнес-школы Саид (Оксфордский университет) за приглашения провести семинары в 2013, 2014 и 2015 годах соответственно, что позволило мне обсуждать продвижение своей работы с коллегами-учеными.

Как ведущий автор, хочу поблагодарить двух своих соавторов за превосходную совместную работу над этой книгой. Филип работал научным сотрудником Стэнфордского университета с конца 1990-х по 2007 год и в этом своем качестве помог в подготовке нескольких кейсов, относящихся к периоду руководства Карли Фиорины, а также в описании слияния HP и Compaq, Отдела инновационных программ подразделения HP Personal Systems и исторического развития сетевого бизнеса HP. Кроме этого, он собрал материал для первых набросков большинства глав книги и помогал в их редактировании. Уэбб МакКинни был одним из главных действующих лиц истории слияния HP и Compaq, соавтором научной статьи, посвященной стратегической интеграции в рамках слияния, а также участвовал в написании кейса о сетевом бизнесе HP. Интервью с многими из высших руководителей HP стали возможны именно благодаря их личному знакомству с Уэббом, который помог уговорить их. Он также предоставил много важных статистических данных и другой информации, которую было невозможно получить какими-то другими способами, и сделал ряд полезных правок в некоторых главах книги. Тем не менее задача создания концептуальной схемы целиком и полностью находилась в сфере ответственности научного руководителя коллектива, и именно я несу всю ответственность за любые теоретические и концептуальные недочеты этой книги.

Издательство Oxford University Press согласилось издать книгу, и я выражаю свою признательность Дэвиду Муссону – редактору OUP из Оксфорда, который еще в начале 2015 года направил ее проспект на отзыв четверем анонимным рецензентам, а затем отредактировал большинство глав. После ухода Дэвида на пенсию осенью 2015 года его дела принял нью-йоркский редактор OUP Скотт Пэррис, который оказал значительную помощь в редактировании книги. Благодарю Скотта за его терпение и доброжелательную поддержку финальных усилий по подготовке рукописи. Спасибо также и сотруднице OUP Кэтрин Волман, помогавшей в решении операционных и административных проблем при подготовке рукописи в печать. После ухода Скотта производством и изданием книги занимались редактор OUP Энн Диллинджер и старший редактор OUP Дэвид Первин, и я выражаю Энн и Дэвиду свою признательность.

Особенная благодарность – моему многолетнему административному ассистенту Нэнси Мур, которая помогала перевести в электронный вид цифровой и табличный материал и решала вопросы с правообладателями интеллектуальной собственности. Кроме того, она готовила к публикации полный текст рукописи.

В заключение хочу сказать, что для меня писательство – дело, требующее одиночества и полного сосредоточения. Как и во всех предыдущих случаях, я благодарен моей жене Рите за то, что она, особенно на протяжении трех последних лет, предоставляла мне время и пространство, необходимые для очередного интеллектуального подвига. Однако она вновь не позволила мне полностью забыть о том, что в мире есть и другие важные вещи: особенно это касается замечательного счастья стать дедушкой двух внуков и участия в раннем периоде их «становления». И мой личный вклад в эту книгу посвящается четырехлетнему Джасперу и полуторагодовалому Реми.

Уэбб МакКинни

Спасибо вам, Роберт и Филип, за просьбу участвовать вместе с вами в создании этой книги о НР. Все тридцать четыре года моей карьеры были связаны с НР, и помощь в написании этой книги стала для меня очень полезным способом и оглянуться на великие достижения этой компании в прошлом, и понять, с чем связаны ее трудности последних лет.

Хочу также поблагодарить моих многочисленных друзей и коллег по НР, которые согласились побеседовать с авторами этой книги. Ваша беспристрастность, доверительность и готовность открыто поделиться своим мнением (обычные для нашей совместной работы в НР) сыграли важную роль в том, что эта книга получилась настолько правдивой и интересной.

Хотя ни Билла, ни Дэйва уже нет с нами, я тем не менее обязан поблагодарить их обоих за созданную ими столь великую и столь сильно ориентированную на ценности компанию. Мне посчастливилось начать свою карьеру в НР еще в те времена, когда Билл и Дэйв принимали самое активное участие в ее деятельности, и работать под началом очень многих замечательных руководителей, которые прямо или косвенно были воспитанниками Билла и Дэйва. Спасибо также всем замечательным людям, с которыми я трудился в НР и у которых я столь многому научился. Для всех нас, тех, кто отработал в компании немало лет, «Метод НР» – часть действительности. Он стал нашим способом руководить и оставался с нами везде, где бы мы ни работали после НР. И именно поэтому Метод НР жив и здоровствует во множестве компаний Силиконовой долины.

Как никому другому я благодарен моей жене Крис за терпеливые обсуждения всех аспектов этой книги на протяжении долгих лет, потребовавшихся для ее подготовки. Ее поддержка, которая вдохновляла и направляла меня, нашла свое отражение на страницах книги. Спасибо моим дочерям Меган и Саре, воспринявшим НР через меня и чьим мнением я очень дорожу. Я также хотел бы посвятить свою работу над этой книгой моим внукам Райэнн, Луке и Чарли (он на подходе), в надежде на то, что им посчастливится работать в выдающихся компаниях.

Филип Е. Меза

Эта книга соединяет в себе теоретические научные знания и реальные стратегические и управленческие практики. Мои соавторы – мэтры в этих областях. Работа над этой книгой вместе с Робертом и Уэббом была для меня весьма поучительной.

Наше сотрудничество с Робертом зародилось много лет назад с работы над курсом стратегии в Стэнфорде, который он давно и успешно вел совместно с Энди Гроувом. В интеллектуальном плане я очень многим обязан Энди, учившему меня не только стратегии, но и чело-веколюбию. И в процессе написания этой книги, и в своей работе консультанта я постоянно слышу глубокий баритон Энди, наставляющий думать глубже и упорнее и всегда подвергать сомнению любые оценки.

Силиконовая долина может показаться страной гигантов в силу того, что в ней соединяются таланты, деньги и сильнейшее желание изменить мир к лучшему. Иногда гиганты оказываются просто обычными людьми, вставшими на ходули. И обычно они быстро с них падают. Иногда это действительно гиганты. Такими гигантами были Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард. Конечно, они не были абсолютными образцами совершенства, но они создали компанию-долгожителя, десятилетиями создававшую новые ценности и вдохновлявшую на это других, в том числе Стива Джобса и Стива Возняка.

Не менее важно и то, что Билл и Дэйв учили и вдохновляли многих руководителей НР, участвовавших в подготовке материала для этой книги. Хочу поблагодарить их за то, что они поделились своими идеями с Робертом, Уэббом и мной.

Авторы создают книги, а семьи создают авторов, во всяком случае, меня создает моя семья. Я очень обязан моей жене Марджори, которая делает меня лучше. Я очень обязан моим родителям Эдварду и Грейс, которые были моими первыми вдохновителями, а также Роберту,

Саре, Робби, Джулиане, Кэйтлин, Кристен, Скарлетт, Таре и Риду, каждый из которых по-своему повлиял на мою работу.

Введение

Изучение процесса становления корпорации как интеллектуальная одиссея

Роберт А. Бергельман

Полвека назад незаурядный ученый-экономист Джон Кеннет Гэлбрейт опубликовал книгу «Новое индустриальное общество» (1967)¹, в которой он писал о неминуемом раздвоении способов хозяйствования в экономически развитых странах – как социалистических, так и капиталистических. Гэлбрейт считал, что часть экономики по-прежнему состоит из великого множества традиционных объектов предпринимательства, подчиняющихся законам рынка (и следовательно, являются основным объектом изучения экономической научной литературы), в то время как другую, неуклонно возрастающую ее часть формирует относительно небольшое (измеряемое сотнями) число очень крупных корпораций, представляющих собой новую «индустриальную систему». Деятельность этих корпораций может быть неподконтрольна рыночным законам, что становится возможным благодаря долгосрочному планированию, фокусу на технологические инновации, управлению спросом на товары и услуги, самостоятельному финансированию капитальных вложений и научных исследований и разработок (НИР) и развитию на основе реинвестирования прибылей.

Гэлбрейт обращал внимание на то, что с ростом этих гигантских корпораций связано развитие «техноструктуры» – «совокупности всех, кто обладает специальными знаниями, способностями или опытом, необходимыми для группового принятия решений. Именно она, а не менеджмент, является направляющей силой, или мозгом, предприятия». Следствием развития техноструктуры становится изменение роли управляющих – они не вырабатывают решения, а всего лишь формально одобряют их. В этой связи Гэлбрейт отмечал, что великие консолидаторы бизнеса конца девятнадцатого века (в том числе Рокфеллер, Морган, Дьюк, Гарриман, Гуттенхайм, Дьюрант, Дюпон, Крайслер, Хартфорд, Хилтон) могли совмещать контроль над капиталом с неоспоримым авторитетом в вопросах повседневной деятельности предприятия. Хотя к середине двадцатого века «сравнивать этих первопроходцев было уже не с кем. Имена их преемников в управлении бизнесом или ушли в историю, или были неизвестны вообще». В качестве сопутствующего эффекта происходящих изменений Гэлбрейт отмечал резкое снижение влияния акционеров на деятельность таких больших, сложно организованных и технологически продвинутых корпораций.

И все же тезисы «Нового индустриального общества», основанные на убедительном теоретическом синтезе отдельных взглядов на эволюцию промышленно развитых стран, оказались верными лишь отчасти.

Во-первых, как отмечали мы с Энди Гроувом², лишь девятнадцать из ста крупнейших американских компаний по состоянию на 1965 год остались в аналогичном перечне 2005 года. Другими словами, «свежий ветер созидательного разрушения» и относительно недавно выявленный фактор «прорывной технологии»³ не пощадили большинство самых известных американских корпораций, существовавших на момент написания «Нового индустриального общества». Другим неожиданным, но очевидным фактором, определившим выживание одних и исчезновение с горизонта множества других крупнейших корпораций, стало появление относительно мощных и активных сил в среде акционеров. Это позволило вывести на новый уровень «равновесие сил» (используя терминологию Гэлбрейта) в отношениях с занимающими прочные позиции управляющими корпораций⁴.

Далее в своем анализе Гэлбрейт во многом опирался на поздний труд Шумпетера «Капитализм, социализм и демократия» (1942)⁵. В нем постулируется переход роли двигателя инноваций от отдельного предпринимателя к крупным корпорациям, нуждающимся в этой связи в максимально возможном контроле над рыночными неопределенностями, позволяющем принимать инновационные риски и устоять под напором созидательного разрушения. Однако Гэлбрейт не мог предвидеть того, что более ранняя работа Шумпетера «Теория экономического развития» (1911, 1934)⁶ в которой постулируется главенствующая роль отдельного предпринимателя в создании новых компаний, не утратит своей актуальности. Напротив, она вновь вышла на первый план в свете появления новой волны революционных инноваций в электронике (транзисторы, интегральные микросхемы, полупроводниковые ЗУ, микропроцессоры), вычислительной технике (аппаратные и программные средства), молекулярной биологии (генная технология, секвенирование генома) и в других областях (таких как мобильные коммуникации).

На самом деле за десятилетия, прошедшие с выхода в свет «Нового индустриального общества», в общественном сознании закрепились имена новых руководителей-предпринимателей: Стив Джобс, Билл Гейтс, Роберт Нойс, Гордон Мур, Эндрю Гроув, Майкл Делл, Джефф Безос, Ларри Пейдж, Марк Бениофф и Марк Цукерберг – и это только самые известные из современных представителей ИТ-отрасли. Как и предсказывали в свое время Шумпетер и Гэлбрейт, эти предприниматели нового поколения создали огромные, сложно устроенные, технологически продвинутое и в основном самофинансируемые предприятия, обладающие значительными рыночными возможностями, в основе которых находится развитая техноструктура (которую теперь так уже не называют). И точно так же, как и в предыдущих поколениях капитанов индустрии, преемники этих знаменитых предпринимателей на директорских позициях обычно не пользуются такой же известностью и не вызывают столь же большой интерес у публики.

Я полагаю, что этот экскурс в историю будет полезен для того, чтобы уточнить представление о предполагаемом научном вкладе этой книги. С одной стороны, хотя современные деловые издания (и школы бизнеса) просто влюблены в предпринимательские стартапы в духе Силиконовой долины, в реальности материальное воздействие на глобальную промышленность оказывают лишь те стартапы (НР в 1939 году), которые смогли вырасти в огромные сложно устроенные предприятия (НР в 2016 году). Следовательно, подробное описание эволюции и развития «Hewlett-Packard» в этой книге предоставит дальнейшие эмпирические доказательства того, что развитие промышленных систем по-прежнему идет путем, который теоретически наметил Гэлбрейт. С другой стороны, эта книга использует научный инструментарий стратегического менеджмента и в этой связи может дополнительно осветить и подчеркнуть роль высшего руководства и гендиректоров компании в эволюции НР. Другими словами, научные выводы, представленные в «Становлении Hewlett-Packard», наглядно демонстрируют, что Гэлбрейт сильно недооценивал роль стратегического управления в лице гендиректора и высшего руководства.

Не уделяя внимания подробностям, можно сказать, что Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард были одними из первых представителей нового вида предпринимателей из Силиконовой долины (до начала 1960-х годов это была в основном сельская местность с небольшим городком Пало-Альто, расположенным по соседству со Стэнфордским университетом, который, в свою очередь, находился на бывшей территории фермы сенатора Леланда Стэнфорда), чья основанная в конце 1930-х годов компания к началу 1960-х была еще относительно небольшой, чтобы попасть в состав промышленных гигантов, бывших объектом научного интереса Гэлбрейта при написании «Нового индустриального общества». Однако начиная с 1960-х годов НР выросла до гигантских размеров, создала новый, значительно менее иерархический тип техноструктуры, стала в максимальной степени полагаться на технологический прогресс, научи-

лась управлять спросом на свою продукцию и финансировала свое развитие в большей степени самостоятельно. Следовательно, научное исследование целостного динамического процесса становления HP на протяжении семидесяти семи лет ее истории может способствовать углублению нашего понимания факторов, обуславливающих долголетие крупных сложно устроенных предприятий и их роль в высокоразвитой экономике наших дней. Кроме того, многие считают Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда отцами-основателями Силиконовой долины, и они по праву занимают свое место в ряду наиболее прославленных предпринимателей-руководителей из области высокотехнологичного производства. При этом научный инструментарий стратегического управления сделал возможным более четко продемонстрировать ключевую роль, которую сыграли гендиректора – преемники основателей компании и их значительный вклад в целостный процесс ее становления и, следовательно, обеспечения ее долголетия.

Эти предполагаемые научные результаты обусловили тот факт, что «Становление Hewlett-Packard», по сути, представляет собой две книги под одной обложкой. Первая представляет описание теоретических основ и принципов, использованных для анализа информации (Часть I), и изложение существенных выводов относительно роли стратегического руководства в становлении компании (Часть III). Вторая освещает различные подходы гендиректоров компании к целостному процессу становления компании с позиций используемых теоретических основ и принципов (Часть II).

Оставшаяся часть введения будет посвящена краткому пересказу долгой истории создания «Становления Hewlett-Packard», с момента зарождения идеи до ее полной реализации.

Первая идея написания книги о HP относится к 2004 году. Вместе с моим научным сотрудником Филипом Меза мы выполнили несколько ситуационных исследований и провели ряд интервью с тогдашним гендиректором HP Карли Фиорина и другими руководителями высшего уровня, и я подумывал о том, чтобы объединить эти материалы в книгу под предварительным названием «Обновление HP». Пока я размышлял, как следует продвигаться в этом направлении, на смену Карли Фиорина пришел Марк Херд, назначенный на должность гендиректора HP в начале 2005 года. В период между 2005 и 2010 годом Херд ежегодно выступал в Стэнфордском университете в качестве гостя шестинедельных курсов повышения квалификации для высших руководителей, которые я тогда возглавлял. Это позволило накопить огромное количество информации о стратегических вызовах, стоявших в то время перед HP, и о том, как новый гендиректор с ними работает. Примерно в это же время Филип ушел из университета, а я занялся несколькими новыми исследовательскими проектами с Энди Гроувом, моим тогдашним коллегой по преподаванию в Стэнфорде. В результате работа над книгой о HP была заморожена.

Когда в 2010 году на смену Марку Херду пришел Лео Апотекер, мы с Филипом снова стали задумываться о том, чтобы возобновить работу над книгой о HP. На этот раз мы решили подойти к этой работе по-новому: сосредоточиться на том, как каждый из руководителей HP, начиная с Дэйва Паккарда и Билла Хьюлетта, решал задачи стратегического руководства в быстро меняющейся индустрии обработки информации. Для того чтобы иметь больше возможностей для общения с многими бывшими руководителями HP и лучше понимать стратегические вызовы, стоявшие перед гендиректорами компании в прошлом, мы пригласили в соавторы своего исследования Уэбба МакКинни. В течение многих лет он проработал в высшем руководящем звене HP и был одним из главных действующих лиц и участником подготовки практических аналитических разборов, которые мы разрабатывали на материале сделки слияния HP и Compaq. Уэбб согласился, и это дало возможность провести в 2010–2013 годах серию интервью с многими высокопоставленными сотрудниками HP, работавшими под руководством Дэйва Паккарда, Билла Хьюлетта, Джона Янга и его преемника Лью Платта, а также и самим бывшим гендиректором Джоном Янгом и вновь с Карли Фиорина. В свою очередь, я смог организовать интервью с Марком Хердом и Лео Апотекером, а в начале 2015 года – с Мег

Уитман, сменившей Апотекера на посту гендиректора HP в сентябре 2011 года. (Мег Уитман выступала в Стэнфордском университете в качестве гостя шестинедельных курсов повышения квалификации для высших руководителей в 2014 году).

С 2010 по начало 2012 года нам – Уэббу, Филипу и мне – удалось собрать богатый и насыщенный информационный материал. Мы испробовали несколько вариантов схем предварительного концептуального оформления наших выводов, однако все они оказались не слишком пригодными для дальнейшей разработки. В итоге к началу 2012 года я все еще не имел ясного и законченного представления о том, что будет представлять собой книга на основе собранного материала и в чем будет ее отличие от других книг о HP, в особенности от прекрасной и подробной работы Чарлза Х. Хауза и Рэймонда Л. Прайса «Феномен HP: инновации и трансформации бизнеса» (2009). Кстати, благодаря изучению книги Хауза и Прайса я обнаружил для себя важнейшие «Три принципа успеха HP», которые сформулировал Дэйв Паккард в своем выступлении перед руководством компании перед завершением своей карьеры⁷.

Уэбб МакКинни рассказывал и о другой речи Дэйва Паккарда. В своем последнем обращении к компании незадолго до кончины он цитировал стихотворение Оливера Уэнделла Холмса-старшего под названием «Шедевр мастера, или Чудесный фаэтон»⁸. В стихотворении рассказывается о том, как вымышленный мастер старается сделать конную повозку (фаэтон) «настолько умно», чтобы она могла прослужить ровно сто лет. И в день своего столетия, в точном соответствии с планом, фаэтон разваливается на мелкие кусочки. Тогда многие не поняли значение и проницательность поэтических строк, процитированных Паккардом. Однако эта история позволила мне провести параллель с моими предыдущими научными работами, где описывались ситуации с ловушками, в которые могут попадать компании, ставшие заложниками собственного стратегического успеха и доминирующие в определенной товарно-рыночной среде, из которой им очень трудно вырваться⁹. Я понял, что пока этого с HP не случилось. Хотя три принципа успеха, сформулированные Паккардом, и метафора с фаэтоном были полезны для оценки значения вклада, который приносил в HP каждый из ее гендиректоров, хотя этого было недостаточно, чтобы сформулировать свежий теоретический посыл, определяющий потенциал научного значения книги.

Помогла счастливая случайность. Выздоровившая после незначительного заболевания в начале 2012 года, я вдруг сообразил, что собранная информация об эволюции HP может быть синтезирована в виде представления о компании, «созданной для изменений», а исследования деятельности сменявших друг друга гендиректоров могут служить примерами роли стратегического руководства в феномене «становления корпорации»¹⁰. На эту мысль меня натолкнули исследования физика Ильи Пригожина, предполагающие смещение фокуса с явления «состояния» к явлению «превращения»¹¹. Научные труды Пригожина оказали большое влияние на мои ранние работы по созданию теоретических основ, позволяющих объединить корпоративное предпринимательство и стратегическое управление¹². В 2009 году, во время моего пребывания в Кембриджском университете в качестве приглашенного преподавателя, я вновь вернулся к изучению трудов Пригожина, на сей раз занимаясь этим еще более основательно¹³. В процессе работы над данным материалом я обнаружил, что и другие ученые стали использовать труды Пригожина для изучения представлений об организационных перевоплощениях¹⁴.

В течение 2013–2014 гг. я разработал концептуальную основу увязки стратегического лидерства гендиректора с феноменом корпоративных изменений. Для этого потребовалось применить некоторые из ранее созданных теоретических понятий ключевых задач стратегического руководства¹⁵, а также разработать несколько новых, позволяющих исследовать четыре ключевых аспекта воплощения возможностей стратегического лидерства гендиректором ком-

пании. В первой и второй главах Части I представлены результаты моей работы по созданию концептуальных основ этой книги.

Эти концептуальные основы были использованы для реструктурирования глав книги. После того, как структура глав была заново сформирована, мы с Уэббом и Филипом использовали имеющуюся у нас информацию для того, чтобы документировать воплощение каждым из гендиректоров НР ключевых стратегических задач соответствующего периода. Написание этих глав потребовало многократных переработок. Окончательные версии представлены в Части II (главы 3–8).

Катастрофа едва не произошла в октябре 2014 года, когда гендиректор Мег Уитман объявила о своем одобренном советом директоров решении разделить компанию на две. Как столь радикальное сокращение размеров может сочетаться с процессом дальнейшего становления и развития корпорации? Серьезная теоретическая проблема была налицо.

К счастью, вновь помогла счастливая случайность. Стремление избежать потенциальной угрозы отставания от жизни натолкнуло меня на мысль о том, что такая теоретическая проблема может быть разрешена путем возврата к рудиментарно сформулированной идее моей курсовой работы, написанной более полувека назад на тему «оптимального размера фирмы»¹⁶. Вдохновившись идеями Гэлбрейта о «Новом индустриальном обществе», я покопался в анализе адаптации организационных структур крупных американских компаний к задачам оппортунистических диверсификационных стратегий, который выполнил Альфред Чендлер, работах Эдит Пенроуз на тему внутрифирменного предпринимательского импульса к развитию и основах анализа корпоративных стратегий Игоря Ансоффа¹⁷. Усвоение этих новаторских взглядов привело меня к пониманию того, что размер фирмы в любой момент времени можно рассматривать в качестве побочного результата траектории ее роста и что даже если оптимальный размер фирмы и может быть определен для какого-то конкретного временного периода, то в силу постоянно изменяющихся внешних и внутренних условий он, вероятнее всего, будет представлять собой всего лишь кратковременный оптимум. Это заставило меня предположить, что лучшим подходом к вопросу размера фирмы будет концентрация усилий высшего руководства на максимальном соответствии между стратегией и структурой в процессе развития, что, в свою очередь, позволит достичь оптимального размера в качестве побочного результата. На этом я и остановился в 1969 году.

Более чем четыре десятилетия спустя оказалось, что эта мысль оказалась уместной для теоретического обоснования «Становления Hewlett-Packard». Вдумавшись в стратегическое решение Уитман о разделении НР на две компании, я понял, что траектория развития любой фирмы не обязательно должна постоянно стремиться вверх. На самом деле в какой-то момент может оказаться стратегически разумным изменить корпоративную стратегию и структуру, чтобы уменьшить размеры фирмы и придать ее развитию новую, более адаптивную траекторию. Работа над выводами, следующими из этой идеи, закончилась созданием теоретического обоснования, помогающего определить условия, при которых высшее руководство может принять решение о выделении части бизнесов из корпоративного портфеля и уменьшить таким образом размеры компании. Двумя главными определяющими факторами этого обоснования являются (1) изменения в комплементарности бизнесов во внешней среде и (2) внутренние изменения в бизнесе. Это заставило частично переработать первую и вторую главы книги и использовать новые теоретические подходы в главе 9. В последней они потребовались для объяснения, почему решение Уитман о разделении компании согласуется с непрерывным процессом становления НР и почему в 2014 году это решение понравилось подавляющему большинству инвесторов, в то время как в 2011 году такая перспектива их не порадовала¹⁸.

После разрешения теоретической проблемы, возникшей в связи с решением о разделении НР, в последней главе книги мы резюмируем основные научные выводы, касающиеся (1)

парадокса целостного процесса корпоративного становления и определяющих его условий; (2) роли различных подходов к стратегическому управлению каждого из гендиректоров компании в целостном процессе ее становления; (3) экзистенциально обоснованном эмпатическом подходе к изложению материала книги в связи с необходимостью рассмотрения деятельности всех сменявших друг друга гендиректоров; (4) критически важной роли, которую играли эти гендиректора в использовании наследия компании для ее движения к будущему. Эти выводы могут использоваться в различных сочетаниях, что позволяет создавать эволюционирующую теоретическую основу роли стратегического руководства в процессе становления корпорации. В Части III книги рассматриваются эти обобщенные концепции и их значение для стратегического лидерства.

Можно считать, что все хорошо, что хорошо кончается. И тем не менее следует признать, что идеи о роли стратегического руководства в становлении корпорации, представленные в этой книге, есть не более чем то, что Стюарт Файерстайн, говоря о роли «неудачи» в науке, называет «серией промежуточных выводов, которые последовательно подводят нас все ближе и ближе к истине, которая может навсегда остаться не полностью открытой»¹⁹. Подобно Файерстайну я надеюсь, что эти идеи могут послужить полезной основой для дальнейших научных изысканий, даже если окажется, что они в большей степени ошибочны, а не верны.

Часть I

Становление корпорации как целостный процесс стратегического руководства

Роберт А. Бергельман

«Становление есть процесс инкорпорирования ранних стадий в позднейшие, а в случаях, когда это невозможно, – разрешение противоречий между ранними и поздними стадиями в максимально возможной степени».

Гордон У. Олпорт, «Становление», 1955

Глава 1

Становление корпорации и стратегическое руководство

Мысленный эксперимент

Представим себе, что Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард вернулись из загробного мира и зашли проводить две новые компании, носящие их имена: HP Inc. и Hewlett-Packard Enterprise. Что они подумают об эволюции, происходившей с HP, и о том, что стало с ней после их ухода?

Вполне вероятно, что основатели с трудом узнают свое детище в виде двух новых компаний. Хотя бы потому, что они больше не занимаются контрольно-измерительными приборами (КИП) – прямыми потомками продукции, которую два предприимчивых инженера разрабатывали и производили в том самом знаменитом гараже. Эти активы были выделены из HP еще в 1999 году и принадлежат публичной компании под названием Agilent, которая, в свою очередь, избавилась от некоторых из них в 2014 году (в частности, именно от производства КИП, с которого начинали основатели в своем гараже), чтобы в большей степени сосредоточиться на медико-биологических разработках. Хьюлетт и Паккард могли бы спросить, почему руководство корпорации предпочло не зарабатывать на высокотехнологичном бизнесе КИП, который доминировал в своих сегментах рынка при более высокой рентабельности инвестиций, чем в большинстве других областей деятельности HP¹.

Наверное, основатели компании порадовались бы тому, что гигантский размер бизнеса HP (до 2015 года) остался в прошлом и теперь разделен между двумя новыми компаниями. Возможно, их несколько разочаровало бы то, что ориентированная на потребителя новая компания HP Inc. позиционируется в большей степени как товаропроизводитель, но наряду с тем и воодушевило то, что руководство намерено придать новый импульс инновационным процессам. Наверняка их впечатлило бы также стремление ориентированной на корпоративного потребителя новой компании Hewlett-Packard Enterprise войти в число ведущих игроков в новой области – «облачных» вычислениях.

Вполне уместно было бы вообразить, как основатели, желающие получить представление о культуре новых компаний HP, совершают привычный для них «обход» офисов и производств по всему миру. Возможно, они были бы огорчены, обнаружив, что чисто экономические подходы, привнесенные извне новыми руководителями и/или заимствованные из приобретенных бизнесов, во многом вытеснили отношения, новаторский дух и ценности, характерные для «старой» HP, и что корпоративная культура солидарности и меритократии, которую они песто-

вали десятилетиями, слишком часто уступает место оппортунизму и карьеризму. Хьюлетт и Паккард наверняка задались бы вопросом, что они сделали бы по-другому ради сохранения большего числа корпоративных ценностей созданной ими компании. Листая годовые отчеты НР и пресс-релизы, они, возможно, задумались о своем выборе членов совета директоров и о том, какое влияние оказали эти люди на корпоративную культуру и ценности компании. Они, наверное, задались бы вопросом и о том, что надо было делать иначе, чтобы не ставить компанию перед необходимостью искать гендиректора на стороне четыре раза подряд.

Тем не менее, будучи опытными бизнесменами и серьезными инженерами, Хьюлетт и Паккард скорее всего были бы рады тому, что основанный ими бизнес продолжает существовать в виде двух новых независимых компаний. Более того, им наверняка польстило бы то, что, несмотря на недостаточные показатели роста, эти две новые компании остаются прибыльными, по-прежнему привлекают лучших специалистов, фундаментом их деятельности по-прежнему являются исключительно сильные технологические компетенции и человеческий капитал, а в Силиконовой долине многие продолжают считать, что они останутся великими компаниями и впредь.

Наверное, основатели согласились бы с тем, что их мысли и чувства по поводу некогда принадлежавшей им компании на самом деле не столь важны. Ведь действительно важно то, что многолетнюю историю НР продолжают две новые компании, которые неизменно предлагают своим сотрудникам престижную работу, являются источником инноваций и делают свою страну и мир лучше. Этих людей всегда отличал научный и технический образ мысли, и в свои райские кущи они вернулись бы с новой пищей для размышлений о том, какие силы движут эволюцией компаний-долгожителей и заставляют их принимать новые, непредвиденные для своих основателей, формы, и с новыми представлениями о том, что делает подобные компании великими.

Воображаемый визит Хьюлетта и Паккарда в свою долговечную компанию приводит нас к рассмотрению нескольких вопросов, которыми наверняка задались бы и они. Почему одни компании выживают на протяжении длительных периодов времени, а другие нет? Что заставляет считать некоторые из давно существующих компаний великими и что на самом деле означает это «величие»? Какую роль играют стратегия и культура в существовании компании на протяжении многих десятилетий под руководством ряда сменяющих друг друга гендиректоров? Как высшее руководство компаний-долгожителей поддерживает стратегический баланс в распределении ресурсов между существующими направлениями бизнеса и созданием новых? Как совет директоров помогает топ-менеджерам в обеспечении будущего компании? И, в свете последних событий с НР, когда становится стратегически оправданным разделить бизнес на несколько компаний меньших размеров ради сохранения его на долгие годы вперед?

Корпорации-долгожители и величие

Лишь немногие компании остаются независимыми на протяжении очень длительных периодов времени. В 2013 году в списке ста крупнейших американских промышленных компаний, публикуемом журналом Fortune, оставалась лишь двадцать одна из компаний, входивших в него в 1983 году, когда в это элитарное сообщество впервые попала НР. Остальные были куплены, упали в относительных размерах или прекратили существование. Но это не относилось к НР, которая продолжала расти.

Это показано на рисунке 1.1.

**Рисунок 1.1**

Продвижение НР в рейтинге Fortune 100 в период между 1983 и 2013 гг.

Источник: Подготовлено Р. А. Бергельманом и Ф.Е. Меза

Быстрые темпы смены участников списка Fortune 100 свидетельствуют о высокой динамичности внешней среды, в которой функционирует подавляющее большинство крупных корпораций. Жить в таком мире непросто, и в первую очередь это относится к высокотехнологичным компаниям. Высокую динамику среды обуславливают участники рынка – иногда действующие, но чаще новички, в одночасье меняющие правила игры. Установленные явным или неявным образом, эти правила игры остаются незыблемыми в течение периодов времени, достаточных для того, чтобы ведущие компании заняли удобные позиции и начали воплощать свои стратегии до тех пор, пока все в очередной раз не станет вверх дном².

Молниеносные перемены в рейтинге Fortune 100 наглядно демонстрируют, насколько короткой может оказаться жизнь даже очень крупных компаний. С религиозными, политическими и образовательными институтами все обстоит иначе: в их основе часто лежат невременные ценности, а деятельность поддерживается сменяющимися друг друга поколениями приверженцев, которые из рациональных и эмоциональных побуждений желают, чтобы она продолжалась и после их собственного ухода в небытие. То же справедливо и для многих семейных компаний³. В то же время долговечность корпорации как таковая, скорее всего, не входит в число приоритетов современных публичных компаний, фокусирующихся на максимизации стоимости акционерного капитала. Это особенно заметно в нашу эпоху глобальной конкуренции, скоротечности корпоративных взаимоотношений и чисто экономического характера взаимодействия нанимателей и работников, при котором взаимная лояльность почти не принимается в расчет⁴. (Заметим, однако, что в финансовой науке обсуждается идея поощрения долгосрочных инвестиций в капитал дополнительными пакетами акций «за лояльность». Предполагается, что это умерит интерес инвесторов в получении быстрых финансовых результатов, ведущий к недоинвестированности корпораций)⁵.

Если долголетие корпорации является в принципе труднодостижимым, то как быть с ее продолжительным «величием»? Бестселлер «От хорошего к великому» определяет, что «великими» являются одиннадцать компаний, цена на акции которых в течение пятнадцати лет после некоей серьезной трансформации минимум в три раза превышала среднюю цену по рынку⁶. В книге делается вывод о том, что столь продолжительное величие зависит от определенного стиля руководства. Однако, судя по всему, корпоративное величие – понятие настолько же эфемерное, как и корпоративное долголетие. К 2007 году оставались великими только три из одиннадцати компаний, о которых рассказывалось в «От хорошего к великому». Восемь других либо перестали существовать как самостоятельные организации, либо показывали далекие от величия результаты⁷, что вполне соотносится с фактом везения, выпадающего

некоторым компаниям на протяжении долгого времени⁸. Но даже по тем компаниям, которые можно отнести к великим на основе статистического анализа устойчивых и высоких результатов, возникает вопрос о том, что лежит в основе их успеха: выдающиеся способности или удачно использованное кумулятивное преимущество (например, возрастающая отдача от признания продукта или сетевой эффект), способное создавать нелинейную стратегическую динамику, в условиях которой победитель получает все⁹.

В этой связи возникает вопрос о том, что же в действительности означает «величие». В конечном счете понятие величия всегда будет субъективным, поскольку объективные величины, используемые для его демонстрации, выбираются произвольно. Вероятно, корпоративное величие следует всегда оценивать с точки зрения результатов компании по целому ряду параметров, таких как стоимость акций, рыночная доля, рентабельность, удовлетворенность потребителей и сотрудников и тому подобных других, в сравнении с результатами наиболее успешных сопоставимых конкурентов. Компания живет лишь пока она способна удовлетворять своих потребителей и создавать, таким образом, ресурсы, необходимые для продолжения деятельности, и может оставаться независимой лишь только если этого хочет большинство ее акционеров.

Кроме того, величие компании некоторым образом похоже на *оптимальный размер фирмы* в том смысле, что это в принципе статический показатель для строго определенного момента времени. Он эфемерен, поскольку статистические данные предполагают, что своего величия может лишиться любая фирма (как достаточно часто и происходит в действительности). Таким образом, возможно, будет полезнее смотреть на корпоративное величие так же, как на оптимальный размер фирмы, то есть как на побочный результат некоего динамического процесса¹⁰. Аналогичным образом корпоративное величие можно считать побочным результатом неуклонных стратегических усилий компании, направленных на то, чтобы оставаться, по удачному выражению гендиректора Microsoft Сатьи Наделла, релевантной своим потребителям и инвесторам¹¹. Релевантность потребителям и акционерам можно считать обязательным и достаточным условием корпоративного долголетия.

Исходя из сказанного выше, в этой книге под величием мы подразумеваем способность компании к постоянным трансформациям с целью оставаться релевантной. Эта релевантность нужна, чтобы иметь возможность производить фундаментальные ценности для изменчивой потребительской среды, что в свою очередь означает возможность создания стоимости, достаточной для того, чтобы акционеры были согласны и впредь поддерживать независимость компании. Позже в этой главе мы ознакомимся с тем, насколько глубоко этот стратегический императив был усвоен Дэйвом Паккардом.

Типология создания компании

Работу по созданию компании можно описывать в двух измерениях. Одно касается *первоначальной цели* ее основателей: создание предприятия может служить решению краткосрочных функциональных задач (в основном связанных с достижением финансовых целей собственников и первых наемных сотрудников) или долгосрочных институциональных (в основном связанных с построением долгоживущей компании). Здесь важно заметить, что первоначальный замысел создателя с течением времени может претерпевать изменения. Так, разумно предположить, что большинство основателей предприятий питают серьезные надежды на то, что они создают компанию надолго, но в конечном итоге выходят из бизнеса просто потому, что он получился не таким, каким они хотели бы его видеть¹². Второе измерение касается *способности к адаптации*: предприятие может либо относительно быстро погибнуть, прекратив сопро-

тивление вызовам внешней среды, либо работать на опережение этих вызовов (оставаться релевантным) и существовать в течение долгого времени. Это показано на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2

Возможная типология создания компаний.

Источник: Подготовлено Р. А. Бергельманом

На рисунке 1.2 показаны четыре типичных случая создания компании. *Неудавшиеся компании* – предприятия, созданные для достижения функциональных целей (или превратившиеся в таковые), но обладающие низкими способностями к адаптации. В эту категорию, к несчастью, попадает подавляющее большинство компаний, начинающих свою деятельность «с нуля». *Короткоживущие компании* – предприятия, созданные для достижения функциональных целей, но обладающие достаточно высокими способностями к адаптации, чтобы просуществовать достаточно долго и обеспечить основателям и инвесторам успешный выход из бизнеса. Недавним примером такой компании служит Instagram – стартап с тринадцатью сотрудниками, проданный в 2011 году Facebook за 1 миллиард долларов¹³. *Компании на продажу* создаются с институциональными целями, но с течением времени теряют способности к адаптации, необходимые для обеспечения своей независимости, и с течением времени продаются новым владельцам (или банкротятся или ликвидируются). Важным примером такого случая остается продажа компании Compaq новому владельцу – HP. *Долгоживущие компании* создаются с институциональными целями и способны постоянно развивать свои способности к адаптации, необходимые для поддержания статуса обособленных экономических организаций в течение долгого времени, иногда сотен лет¹⁴. Такие долгоживущие компании могут многократно трансформироваться в целях приспособления к изменчивой окружающей среде и часто поглощают короткоживущие компании и компании на продажу, что расширяет их поле возможностей для роста и развития и повышает живучесть. В этой книге исследуется феномен долгоживущей компании и процесс ее «корпоративного становления».

Наша книга рассматривает процесс становления HP. К 2016 году HP просуществовала в качестве независимой организации семьдесят семь лет и смогла поглотить такую значительную компанию, как Compaq, в свое время присоединившую к себе ряд крупных игроков в лице Tandem Computers, DEC и EDS. Кроме того, к 2015 году HP осуществила шесть корпоративных трансформаций и в 2016¹⁵ году уже работала над седьмой, поистине судьбоносной.

Динамика среды и становление корпорации

Изучение истории компании подразумевает понимание постоянств, непредвиденных обстоятельств и изменений во внешней и внутренней среде.

Постоянства представляют собой долговременные паттерны¹⁶, а непредвиденные обстоятельства, напротив, не формируют паттерны. Внешние постоянства (например, технологические принципы, регулирующие нормативные акты) наряду с внутренними (напр., влияние ценностей и подходов основателей после их отхода от дел, неразрешенные проблемы, доставшиеся новому гендиректору от старого) существуют вне зависимости от срока полномочий гендиректоров, сменяющих друг друга в процессе эволюции фирмы. Непредвиденные обстоятельства, то есть неожиданные счастливые или несчастливые события, неизбежно случаются в течение срока полномочий любого гендиректора.

Среда, в которой должен работать стратегический лидер, формируется внешними и внутренними силами. Среда не является причиной событий, но определяет их последствия – например, поскользнувшись на тропинке в поле, можно получить ушиб или перелом конечности, а поскользнувшись на тропе в скалах, можно погибнуть¹⁷. Историк и государственный деятель Генри Киссинджер мудро заметил:

«Лидеры не могут создавать среду, в которой они работают. Их выдающийся вклад состоит в том, чтобы действовать на пределе возможного для данной ситуации. Если они выходят за эти пределы, их постигает крах; если они делают недостаточно, их политика стагнирует. Умелыми действиями они могут создать новую систему отношений, которая сохранится в течение целого исторического периода, поскольку все ее участники будут в этом заинтересованы»¹⁸.

Высказывание Киссинджера относительно среды можно понимать как обязанность лидера работать в определенной среде, не допуская возможности ее изменения, но эта интерпретация будет, безусловно, слишком узкой¹⁹. Вместе с тем лидеры обязаны принимать во внимание и работать с внутренними и внешними составляющими среды. Однако как только лидер предпринимает стратегическое действие, изменяющее среду, последствия этого, по общему мнению, не могут быть предусмотрены в полном объеме²⁰.

Одним из важных следствий большого значения среды является то, что стратегическому лидеру необходимо уметь работать в неструктурированных или в лучшем случае плохо структурированных ситуациях²¹. В корпоративной среде царит путаница: ключевые руководители часто предпринимаяют не до конца выверенные стратегические действия; самый грозный конкурент компании может быть неочевиден; игроки любого рынка могут совершать самые разнообразные стратегические ходы; результаты взаимодействия отраслевых конкурентов не всегда предсказуемы. Поэтому работа стратегического лидера в больших, сложно устроенных организациях происходит в условиях относительного беспорядка, и ее трудно описать в рамках относительно простых аналитических моделей.

Изменения во внутренней и внешней среде – удобные вехи для изучения роли стратегического руководства в процессе эволюции компании. Перемены могут быть неявными и трудно различимыми в момент, когда они происходят, или, наоборот, ярко очевидными. Обычно они бывают следствием изменений в правилах игры для среды, в которой работает фирма. Есть несколько различных типов правил, формирующих динамику среды в долгосрочной перспективе.

Основу *нормативных* правил составляют законы, культурные нормы, этика и административные принципы. К таковым можно отнести, скажем, правило «добросовестного использования», которому подчиняется копирование и распространение объектов авторского права (например, музыкальных произведений) потребителями. *Технологические* правила основаны на наличии технических возможностей на данный момент времени. Здесь можно привести пример того, как существование Интернета и наличие широкополосной сети позволило стар-

тапу Napster распространять электронные музыкальные файлы, тем самым склоняя потребителей к нарушению правила добросовестного использования. *Экономические* правила формируют основу бизнес-моделей, применяемых в отрасли. Например, можно посмотреть, как с появлением концепции «программное обеспечение как услуга» (SaaS) меняется бизнес-модель производителей программного обеспечения для предприятий SAP AG и Oracle. Экономические правила обычно влияют и на силу переговорных позиций разных игроков отрасли, что часто находит свое отражение в контрактах. *Когнитивные* правила представляют собой общепринятые суждения о важнейших факторах успеха, с которыми согласны руководители предприятий определенной отрасли. Примером могут служить факторы успеха, с которыми считались руководители крупнейших американских автомобильных компаний до тех пор, пока на рынок не пришла Toyota с совершенно новой стратегией производства и отношений с поставщиками²². Инновации, будучи мощным фактором эволюционных изменений среды, подразумевают частичное или полное изменение правил и оказывают большое влияние (положительное или негативное) на стратегические позиции и отличительные компетенции различных участников рынка.

Изменения среды, происходящие в течение срока полномочий гендиректора, являются для него стратегическими вызовами: позитивные изменения предоставляют возможности, которые следует использовать, а негативные – угрозы, которые следует нейтрализовать. Рассматривая воздействие прошлых изменений среды ученым будет полезно проследить цепочку событий до момента существенной смены контекста и поискать изменения в правилах, которые повлекли за собой эту смену. Чтобы спрогнозировать, как ожидаемые изменения скажутся на внешней и внутренней среде компаний, ученые могут воспользоваться методом «горизонта критического события». Это обоснованная оценка времени, которое обычно требуется для совершения события и оценки его последствий (например, время, необходимое для разработки и вывода на рынок нового товара или услуги). Таким образом можно получить прогноз времени ожидаемого изменения²³.

В этой книге исторические сведения, собранные за многие годы исследований и личных бесед с более чем шестидесятью бывшими и действующими руководителями НР (в том числе со всеми ныне живущими гендиректорами НР), объединены с *обоснованными научно-теоретическими положениями*. Индуктивный метод, использующий богатый материал полевых исследований в сочетании с давно известными и новыми теоретическими положениями и концепциями, позволил сделать исключительно глубокие выводы о том, как и почему выжила НР, которая большую часть времени была намного успешнее своих конкурентов, несмотря на существенные изменения среды.

Новизна и отличительный подход этой книги состоят в фокусе на стратегическом руководстве, которое осуществляла плеяда гендиректоров НР, благодаря которому компания оставалась неподвластной динамике среды и выживала, демонстрируя целесообразные результаты даже в самые трудные для экономики времена. Способность оставаться неподвластной динамике внешней и внутренней среды и релевантной своим акционерам определяет способность компании к «становлению»: бесконечному эволюционному процессу, для которого не существует предварительного телеологического видения и который разворачивается в виде серии эпох и трансформаций на протяжении всего периода существования компании. Исследование процесса корпоративного становления подразумевает изучение вопроса о том, как корпоративное стратегическое руководство делает возможным плавный переход от старого к новому, в том числе управляя конфликтами между старым и новым в процессе эволюции компании²⁴.

Становление корпорации и стратегическое руководство

В своей книге мы намерены показать, что непрерывный процесс становления НР определялся эффективностью стратегического руководства компанией на протяжении всей ее истории. В результате эффективного стратегического руководства компания продолжает самостоятельно определять свою судьбу²⁵; это значит, что она может способствовать фундаментальным положительным изменениям в жизни потребителей, что становится основой создания акционерной стоимости, достаточной для того, чтобы компания оставалась независимой в долгосрочной перспективе.

В стратегическое руководство вовлечены управленцы на всех уровнях организации

Хотя в этой книге основное внимание уделено вкладу, который вносили в процесс становления НР ее основатели и гендиректора, в стратегическое руководство в таких крупных, сформировавшихся организациях вовлечены ключевые управленцы всей компании²⁶. Так, в своем подробном рассказе об истории НР до начала 2009 года Хауз и Прайс перечисляют несколько сотен имен старших управленцев компании, сделавших существенный вклад в развитие компании²⁷.

Генеральный директор крупнейшей в мире пивоваренной компании AB-Inbev Карлос Брито указывает, что компаниям необходимо, чтобы в любой данный момент времени около 65 процентов их работников считали себя «знаменосцами», персонально ответственными за то, что бизнес продолжает существовать. Эту основу коллектива спланируют примерно 15 процентов сотрудников, составляющих «ответственное руководство», помогающее компании оставаться релевантной изменениям в окружающей среде²⁸. В свою очередь, стремление и мотивация к сохранению релевантности, долголетия и величия компании возрастают, когда, как говорит управляющий директор компании-производителя предметов роскоши LVMH Антонио Беллони, ответственные руководители видят себя хранителями неподвластных времени брендов: «Мы являемся сторожами этого храма лишь относительно недолгое или краткое время по сравнению со сроком жизни этих брендов»²⁹.

Заменяя слово «бренд» на НР и изучая ответственное руководство компании, можно увидеть то же стремление и мотивацию к сохранению ее релевантности, долголетия и величия³⁰. Бывший директор по стратегии НР Билл Браунелл делает в этой связи интересное замечание: по его опыту, «группа ответственных руководителей не вполне точно соответствует иерархическому устройству компании. Скорее, это группа заслуженных руководителей, которых объединяет неравнодушное отношение к компании и одновременный карьерный рост. У них есть своего рода «социальная спайка», они играют ключевые роли (чаще в большей степени общеправленческого характера) и они являются передовым отрядом гендиректора, направляющего компанию вперед»³¹.

Стратегическое руководство использует существующие возможности и создает новые

Чтобы быть эффективным в долгосрочной перспективе, стратегическое руководство компании должно использовать существующие возможности развития бизнеса в его обычной среде. Для этого высшее руководство организует нисходящий стратегический процесс,

в котором действия ответственных руководителей на нижерасположенных уровнях организации (требующие использования значительной части ключевого ресурса компании) согласуются с общей стратегией компании, направленной на достижение четко сформулированных целей развития. Здесь мы называем это *обусловленным стратегическим процессом*, в котором стратегические действия согласуются с корпоративной стратегией, направленной на реализацию возможности роста. Выражаясь иначе, стратегическое руководство в обусловленном процессе направлено на достижение точного соответствия продукта компании требованиям знакомой ей рыночной среды. Энди Гроув из Intel называл эту задачу стратегического руководства «векторизацией» организации. Однако стратегические векторы содержат риск превращения импульса в инерцию и часто порождают избыточный синхронизм с привычной средой³². Компания в определенном смысле привязывает себя к отдельной избранной ею области, особенно если она достигла в ней выдающихся успехов, как это происходило, например, с Intel и Microsoft в производстве ПК. Кроме того, существенные возможности роста в знакомых областях обычно постепенно уменьшаются (например, снижение доли ПК относительно планшетных компьютеров) или даже исчезают полностью (например, мини-компьютеры, химическая фотография, телефаксы).

К счастью, компании обычно располагают источником предприимчивых сотрудников, которые стараются создавать новые возможности для развития бизнеса в совершенно новых областях. Обычно этот процесс происходит по восходящей. Здесь мы называем это *самостоятельным стратегическим процессом*³³. В рамках самостоятельного стратегического процесса компания занимается новыми направлениями, которые не предусмотрены существующей корпоративной стратегией, относятся к новым сегментам рыночной среды и зачастую появляются в результате неожиданного новаторского применения или расширения существующих уникальных компетенций ее предприимчивыми сотрудниками. Самостоятельные стратегические инициативы могут дополнять существующие бизнесы компании или служить ранним оповещением о появлении потенциальных замен, например, «инновационных технологий»³⁴. Чтобы поддерживать самостоятельный стратегический процесс и стимулировать инициативы, не относящиеся к текущей основной деятельности, компании используют самые разнообразные способы, такие, как знаменитое «Правило 15 процентов» в 3М и «один день в неделю» в Google. Бывший директор по стратегии HP Билл Браунелл говорит, что в HP Labs (научно-исследовательском подразделении корпорации) для этих целей существовал «бюджет развития» для нескольких тематических направлений³⁵.

Вместе с тем самостоятельные стратегические инициативы ставят стратегическое руководство перед вызовами, отличными от вызовов обусловленных стратегических инициатив. Часто такие инициативы принимают формат проектов, рассеянных по нескольким частям организации, и нуждаются в сведении воедино, чтобы создать новое, достаточно крупное направление бизнеса, соответствующее корпоративному видению (здесь будут приведены три важных примера из практики HP)³⁶. Интеграция и масштабирование должны проводиться представителями высшего руководства компании, которые способны сформулировать стратегию новой области достаточно убедительно, чтобы заставить коллег уступить контроль над самостоятельными проектами, которые могут быть «сиротами» во вверенных им областях деятельности. Кроме того, эти руководители должны обладать достаточным авторитетом, чтобы заручиться поддержкой топ-менеджеров при проведении поглощений, которые могут понадобиться для дальнейшего масштабирования нового бизнеса³⁷.

Поддерживающим самостоятельные стратегические инициативы руководителям придется потрудиться, чтобы убедить топ-менеджеров внести изменения в корпоративную стратегию, включив самостоятельные инициативы в работающий обусловленный процесс. Яркий пример – воспоминание бывшего гендиректора IBM Лу Герстнера о том, как Денни Уэлш,

руководитель подразделения IBM, занимавшегося обслуживанием интегрированных систем, бывшего тогда всего лишь одним из субдивизионов службы продаж, убеждал его в том, какие возможности для развития компании предоставляет развитие глобального сервиса. По словам Герстнера:

«Я просто загорелся. Он не просто описывал то, чего я хотел бы, будучи в роли потребителя (например, я безуспешно пытался передать на аутсорс управление вычислительными центрами RJR Nabisco), передо мной был человек, понимающий, за что готовы платить клиенты, и он понимал, что это не просто возможность расширения бизнеса IBM, а грядущая перенастройка всей отрасли на продажу решений, а не деталей»³⁸.

Другой яркий пример касается разработки мультисенсорной панели для iPad в Apple, где царило исключительно жесткое управление сверху. Хотя Стив Джобс рассказывал своему биографу, что попросил свою команду разработать мультисенсорный экран, руководитель разработчиков Джонатан Айв вспоминает об этом по-другому:

«Он сказал, что его конструкторы уже работали над мультисенсорным вводом, который создавался для трекпада MacBook Pro, и экспериментировали со способами переноса этой функциональности на экран компьютера. Для того чтобы показать, как это может выглядеть, они использовали слайд-проектор. «Это изменит все», – сказал Айв своей команде. Но он решил проявить осторожность и не показывать это Джобсу сразу же. Его люди работали над этим проектом в свободное время, и он не хотел лишать их энтузиазма. «Поскольку Стив исключительно скор на мнения, я никогда не показываю ему работу в присутствии других людей. Он может просто сказать: «Это – дерьмо», зарубив идею на корню»³⁹.

Для того чтобы самостоятельная стратегическая инициатива приносила прибыль, критически необходимо наличие *способности стратегического распознавания* у высших руководителей компании. Стратегическое распознавание означает, что некоторые из управленцев высшего звена (обычно сначала это один-два человека) способны увидеть, какие стратегические последствия для компании имеют определенные действия или события, происходящие как внутри, так и вне ее, и сигнализировать о появлении возможностей или угроз. Эти управленцы имеют возможность и желание обсуждать свои соображения с коллегами и высшим руководством и достигать общего согласия по затронутой тематике, которое расширяет базу поддержки предстоящих изменений⁴⁰. Простой и убедительный пример стратегического распознавания в HP привел один из научных сотрудников HP Labs: «Дик Хэбборн сыграл важнейшую роль в судьбе Inkjet, сказав: «Это то, что нужно для HP». Три примера развития новых направлений в бизнесе, о которых будет сказано позже (см. раздел «Развиваемость») показывают, что такие управленцы высшего звена, как Ричард «Дик» Хэбборн, Джоэл Бирнбаум, Виллем «Вим» Роеландтс и Джон Бреннан, наряду со многими другими, в течение нескольких десятилетий выполняли эту критически важную лидерскую функцию в HP.

В компаниях, где, как в HP, присутствует сильное стратегическое руководство, понимают, какую важную роль играют и обусловленный, и самостоятельный процессы в выработке стратегии. В них допускают наличие достаточного количества незадействованных ресурсов и относительную свободу действий, обеспечивающих постоянное наличие портфеля самостоятельных инициатив и возможность выбора правильного момента для их интеграции в обусловленный процесс для полномасштабного использования возможностей меняющейся внешней среды (в случае, когда самостоятельная инициатива доказала свою результативность). Поскольку многие самостоятельные инициативы оказываются неудачными, важно развивать

у руководителей навыки стратегического лидерства, помогающие в решении вопроса, какие работы и когда следует остановить. Неумение своевременно останавливать инициативные разработки компания чревато распылением ресурсов компании и крахом карьер ее предпринимчивых сотрудников. Раздел самостоятельного стратегического процесса, включающий эти дисциплинирующие навыки стратегического лидерства, называется *определением стратегической обстановки*. Определение стратегической обстановки помогает разрешать противоречия между вновь появившимися самостоятельными стратегическими инициативами и действующей на данный момент корпоративной стратегией⁴¹. В Приложении 2 приводится схема общих принципов обусловленного и самостоятельного стратегических процессов. Там же говорится о связи обусловленного и самостоятельного стратегических процессов и понятия становления в теории сложности.

Стратегическое руководство: ключевая роль гендиректора

Как отмечалось ранее, в число ответственных руководителей компании входят управленцы всех уровней. Однако в отличие от более демократичных сообществ, где властные полномочия могут распределяться на широкий круг лиц, а цели могут сильно различаться⁴², в бизнесе обычно используется принцип «первого среди равных», который позволяет побуждать организацию к изменениям⁴³. «Первый» в данном случае – гендиректор. В этой книге ключевая роль, которую играли гендиректора HP в стратегическом руководстве процессом непрерывного становления компании, рассматривается при помощи *концепции стратегического ромба*. Концепция стратегического ромба рассматривает стратегическое руководство через призму управления координацией пяти движущих сил эволюции компании: (1) стратегии компании (2) ее рыночного позиционирования (3) ее уникальных компетенций (4) ее стратегических действий и (5) ее внутренней средой отбора⁴⁴. Эта интегративная теоретическая концепция одновременно рассматривает связи между рыночной позицией и уникальными компетенциями и стратегией (формулировкой) и стратегическими действиями (воплощением). Эффективность стратегического руководства определяется умением гендиректора использовать эти пять движущих сил для поддержания жизнестойкости компании в условиях высокой изменчивости внешней и внутренней среды. (См. Приложение 3, в котором приведено схематическое изображение концепции стратегического ромба).

Ключевые задачи гендиректора в области стратегического руководства

Отдельные главы этой книги рассказывают о вкладе каждого из гендиректоров в процесс становления HP. В них будет детально изложено, каким образом каждый из них выполнял ключевые задачи в области стратегического руководства. Будет рассмотрено, насколько ясно каждый из гендиректоров определял стратегию компании, то есть ясно определял области деятельности, в которых компания намеревалась стать лидером, что именно означало такое лидерство и на какие конкурентные преимущества могла полагаться компания, чтобы лидировать в течение срока их полномочий. Ясность в понимании стратегии имеет важное значение, поскольку помогает позиционированию компании на ее рынках, а также указывает на главные направления работы на рынках капитала и в неэкономических сферах деятельности. Для того чтобы иметь такую стратегическую ясность, гендиректорам HP требовалось глубоко вникать в то, что необходимо для обеспечения лидерства в той или иной области рынка (основы конкурентных преимуществ). Кроме того, ясное понимание стратегии является основой для выявления ключевых компетенций компании, то есть того, что необходимо для завоевания, сохранения и укрепления желаемой рыночной позиции. Формулируя корпоративную стратегию, подразу-

меваемые ею рыночные позиции и ключевые компетенции, гендиректора НР заявляли о своем видении будущего компании.

Однако в отличие от риторических построений стратегии гендиректоров воплощаются в действительность, когда предпринимаются (или не предпринимаются) стратегические действия. Стратегические действия последовательны: они направляют компанию к определенной позиции в ее сфере деятельности, используют и развивают компетенции, необходимые для закрепления на этой позиции. Эти действия (или их отсутствие в случаях, когда этого требуют изменения обстановки) трудно повернуть вспять. Нацеливая руководителей компании на воплощение стратегии, гендиректора НР фактически определяли будущее НР, которое для их преемников становилось прошлым с определенной *инерцией развития*. В последующих главах мы рассмотрим, до какой степени стратегические действия нового гендиректора могли быть ограничены стратегической деятельностью предшественников.

Роль гендиректора в развитии компетенции стратегического лидерства в компании

Концепция стратегического ромба описывает среду внутреннего выбора компании с целью содействовать топ-менеджерам в решении главных задач стратегического руководства в условиях внутренней и внешней изменчивости: (1) определять круг видов деятельности, в которых компания хочет занимать лидирующие позиции и соответствующие корпоративные стратегии; (2) увязывать стратегическое позиционирование с уникальной компетенцией; и (3) увязывать стратегические действия с корпоративной стратегией (см. Приложение 3). Далее в этой книге среда внутреннего выбора будет рассматриваться с точки зрения *компетенции стратегического лидерства* компании, а ее развитие – как важная составляющая сферы ответственности гендиректора.

В последующих главах мы покажем, как основатели НР и ее гендиректора развивали четыре главных элемента компетенции стратегического лидерства компании: (1) систему стратегического управления (в том числе стратегическое лидерство по нисходящей и по восходящей); (2) управление динамическим взаимодействием между корпоративной стратегией и корпоративной культурой; (3) управление сбалансированным распределением стратегических ресурсов между использованием существующих рыночных возможностей (соответствием рынку) и созданием новых (развиваемостью) и (4) управление динамическим взаимодействием с советом директоров. Эти четыре элемента подробно рассматриваются в следующем разделе.

Развитие системы стратегического управления

Интеграция нисходящего и восходящего стратегических процессов

Систему стратегического управления компании можно оценивать с точки зрения силы нисходящего и восходящего процессов стратегического лидерства, которые делятся на четыре различных вида. Разумеется, восходящее стратегическое лидерство может быть сильным только в случае, когда его постоянно поддерживает и направляет гендиректор. Кроме того, компании редко, если вообще когда-либо, точно соответствуют какому-то из этих четырех видов. Однако, с учетом динамики внутренней и внешней среды, эта типология может использоваться гендиректором в качестве вспомогательного диагностического инструмента оценки направления развития системы стратегического управления (если это развитие происходит само по себе), чтобы обеспечить максимально полную интеграцию нисходящего и восходя-

щего процессов в целях достижения оптимальной эффективности стратегического процесса в целом. Четыре вида показаны на рис. 1.3.

		ЛИДЕРСТВО ПО НИСХОДЯЩЕЙ	
		Сильное	Слабое
ЛИДЕРСТВО ПО ВОСХОДЯЩЕЙ	Сильное	Конструктивная конфронтация	Блуждание
	Слабое	Жесткая	«Броуновское движение»

Рисунок 1.3

Четыре вида системы управления

Источник: По Robert A. Burgelman, «Strategy is Destiny: How Strategy Making Shapes a Company's Future», Free Press, 2002; 386

Если и нисходящее, и восходящее лидерство выражены слабо, систему стратегического управления компании можно характеризовать как «броуновское движение»: сотрудники, подобно частицам во взвешенном состоянии, совершают беспорядочное движение. В этом случае обусловленному стратегическому процессу не хватает целенаправленности, а новые идеи появляются в самостоятельном стратегическом процессе от случая к случаю и без возможности отделить удачные от неудачных. Трудно представить себе, чтобы такая система могла эффективно способствовать процессу корпоративного становления.

Если лидерство по нисходящей (и обусловленный стратегический процесс) выражено слабо, а лидерство по восходящей (и самостоятельный стратегический процесс) – сильно, то систему стратегического управления компании можно характеризовать как «блуждающую». В этом случае компанию могут ожидать затруднения в связи с бесконтрольным развитием бизнесов и бизнес-моделей, которые невозможно поддерживать в полном объеме, или в связи с тем, что радикальные инновации упорно сдерживаются линейными менеджерами, фокусирующимися исключительно на краткосрочных результатах и взаимной конкуренции за ресурсы. И в этом случае так же трудно представить себе, чтобы такая система могла эффективно способствовать процессу корпоративного становления⁴⁵.

Если лидерство по нисходящей выражено сильно, а лидерство по восходящей – слабо, то систему стратегического управления компании можно охарактеризовать как «жесткую». В этом случае нисходящий обусловленный стратегический процесс идет в ясно обозначенном направлении, однако восходящий самостоятельный процесс не получает необходимой поддержки и со временем отмирает. Конфликты носят неявный или подавленный характер, и считается, что все должны полным ходом маршировать в указанном стратегическом направлении, которое, разумеется, должно быть правильно выбрано. Такая система тесно соотносится с теорией стратегического руководства «великого лидера». Ближайшим из примеров последнего времени является Стив Джобс. С харизматическими лидерами бывают связаны периоды выдающихся успехов компании, достигнутых под их руководством. Иногда совет директоров может попытаться «регламентировать харизму» такого руководителя, чтобы кодифицировать его стра-

тегическую интуицию и своеобразные подходы и помочь ее преемникам с успехом использовать наследие великого таланта⁴⁶.

Сильное нисходящее лидерство в сочетании с сильным лидерством по восходящей создает систему стратегического руководства, которую можно охарактеризовать как «конструктивную конфронтацию». В этом случае гендиректор поощряет руководителей нижних уровней подчинения делиться экспертными знаниями и информацией, поступающей из внутренней и внешней среды с вышестоящими начальниками, для того чтобы иметь более ясное представление о стратегическом положении компании в критически важные моменты ее эволюции. Вероятно, именно такая система позволяет компании быстрее и лучше справляться с изменениями во внешней и внутренней среде. Следует особо подчеркнуть, что в этом случае обусловленный стратегический процесс обеспечивает полную ясность в направлении движения для основного бизнеса, оставляя необходимое пространство для развития самостоятельного стратегического процесса, в рамках которого развиваются инициативы, способные обеспечить будущее корпоративной стратегии.

Термин «конструктивная конфронтация» заимствован в компании Intel, где триумvirат основателей (Роберт Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув) настаивал на том, что «должностная власть» (то есть более высокопоставленные и обычно старшие по возрасту управленцы) не должна затыкать рот «власти знаний» (то есть младшим по должностному положению и обычно по возрасту управленцам)⁴⁷. Поскольку термин «конфронтация» подразумевает возможность разногласий, что может вызывать негативные коннотации особенно в сегодняшнем многоукладном корпоративном мире, стоит иметь в виду замечательный совет бывшего управляющего директора Infosys Consulting Раджа Джоши – «быть несогласным не значит быть неприятным»⁴⁸. Использованный термин, разумеется, не столь важен, как система стратегического управления, которую он обозначает. Возможно, что многим организациям захочется использовать какой-то свой термин для обозначения системы стратегического управления, которая нацелена на извлечение максимальной выгоды из всей информации, которая может относиться к ситуации компании в настоящем и будущем⁴⁹.

Более того, учитывая национальные и региональные культурные особенности в глобальном корпоративном контексте, стратегическим руководителям, разделяющим концепцию конструктивной конфронтации, требуется приспособлять ее к специфике определенной культуры. Так, для японской культуры само название «конструктивная конфронтация» будет выглядеть неприемлемо, и стратегическим руководителям нужно будет находить другие слова для того, чтобы без искажений и недомолвок передать смысл этой модели, состоящий в получении неприукрашенной информации о стратегической ситуации компании в данный момент времени⁵⁰.

Поддержание конструктивной конфронтации – исключительно сложная задача в процессе эволюции компании и смены ее гендиректоров, каждого из которых отличают собственные подходы и личные качества. Существует опасность, что в какой-то момент новый гендиректор со всей очевидностью даст понять, что дебаты по поводу стратегических решений впредь не одобряются, и стратегическое руководство переходит в «жесткий» режим. Или наоборот, нерешительность нового гендиректора позволит дебатам продолжаться слишком долго и безрезультатно (то есть бесконечно обсуждаются одни и те же проблемы, или критерии успеха во внешней среде стали другими и служат поводом для бесконечных дебатов), и это переведет систему стратегического руководства в режим «блуждания» или даже «броуновского движения».

Динамика окружающей обстановки и системы стратегического руководства

Изменения в окружающей обстановке создают переломные моменты, которые обычно сопровождаются *стратегическим диссонансом*: среди управленцев высшего звена нет общего понимания относительно стратегического положения фирмы и единого мнения о том, какие фундаментальные действия следует предпринимать. Стратегический диссонанс следует преодолеть до того, как компания станет меняться в попытке найти верный путь через «долину смерти», связанную с переломным моментом. Однако обычно бывает неясно, какие очертания примет эта трансформация⁵¹.

Стратегическое управление на основе конструктивной конфронтации (или эквивалентного данной культурной среде иного термина) помогает справиться со стратегическим диссонансом, поскольку в нем ценятся иные мнения и действительно поощряется активная дискуссия. Это дает возможность извлекать максимальную выгоду из навыков стратегического распознавания управленцев высшего звена, то есть их умения быстро распознать важные изменения во внешней обстановке, определить, сколько есть времени на стратегические действия и убедить остальных помочь им приспособиться к изменениям. Это, в свою очередь, помогает завершить обсуждения общим соглашением относительно нового стратегического направления, необходимого для увязки действий со стратегией.

Управление стратегическим взаимодействием между стратегией и культурой

Критическое воздействие на процесс становления компании оказывает и то, насколько хорошо в процессе ее эволюции взаимодействуют и дополняют друг друга стратегия и корпоративная культура. Хотя некоторые эксперты в области менеджмента и окарικатурируют стратегию и культуру, представляя их альтернативными источниками успеха и зачастую принижая значение стратегий («культура плевать хотела на стратегию»⁵²), более просвещенный взгляд предполагает, что стратегия и культура взаимно дополняют друг друга. В лекциях по стратегическому лидерству, которые я читаю в Стэнфордской школе бизнеса, я люблю подчеркивать, что «стратегия без культуры бессильна, но культура без стратегии бесцельна». В счастливые моменты истории компании культура и стратегия помогают друг другу. Однако счастливые моменты не длятся вечно, и поэтому будет полезно рассмотреть различные варианты динамики взаимодействия между стратегией и культурой в свете изменчивости обстановки.

Корпоративная стратегия

В одном из недавних научных трудов на тему «хороших» и «плохих» стратегий утверждается, что суть хорошей стратегии включает в себя три элемента⁵³: (1) *диагноз*, проясняющий сложности ситуации и определяющий важнейшие аспекты проблематики, стоящей перед гендиректором; (2) *основные принципы* работы с проблематикой, которые помогают преодолеть сложности в ее разрешении и (3) *набор взаимосвязанных действий*, направленных на воплощение основных принципов. Эти три элемента имеют важное значение для возможности предварительной оценки потенциальной эффективности корпоративной стратегии, одной из пяти сил в нашей концепции стратегического ромба (см. выше).

Однако для того, чтобы быть принятой достаточно большим числом управленцев компании (т. е. ответственным руководством), стратегия должна привлекать их и на рациональном, и на эмоциональном уровне. Они должны *ощущать потребность* воплощать ее. Этот четвертый элемент критически важен. Это ярко иллюстрирует пример, которым поделился со мной бывший генеральный директор Intel Энди Гроув. Пример относится к моменту принятия топ-менеджментом Intel решения трансформировать компанию из производителя полупроводниковых ЗУ в производителя микропроцессоров для ПК. Гроув рассказывал:

«Подход Гроува к лидерству состоит в том, чтобы постараться убедить менеджеров компании в преимуществах новой стратегии... Через некоторое время стало понятно, что новая стратегия зацепила часть менеджеров и не зацепила другую... Что касается тех, кого не зацепило (они могли выражать поддержку на словах, но действия говорили об обратном), то их надо было убирать с позиций, где они могли препятствовать прогрессу... Топ-менеджеру надо достигать высокого уровня взаимопонимания, после чего предоставить людям возможность воплощать задуманное... У них либо получается, либо нет... Дело не в том, что кто-то не понял стратегию или даже не соглашался с ней, дело, скорее, в том, что она оставляла их равнодушными»⁵⁴.

Критически важным для успеха действий Гроува было, разумеется, то, что новая стратегия была совершенно ясна ему самому. Другими словами, если стратегия не отличается четкостью или не вполне ясно коммуницируется ответственным руководителям, гендиректор не сможет судить о том, воплощают ее или нет.

В свете этого на каждом данном отрезке эволюции компании корпоративную стратегию можно считать убедительной, если топ-менеджеры способны ясно формулировать и коммуницировать ее (с учетом соответствия трем главным элементам), а ответственные руководители принимают ее в качестве руководства к действию, поскольку она воздействует на них и на рациональном, и на эмоциональном уровне и позволяет работать со стратегическими изменениями. Неубедительной ее можно считать, когда ее истинное значение остается неясным для большинства управленцев и они не понимают, зачем им нужно руководствоваться ею.

Корпоративная культура

Исследование процесса корпоративного становления НР предполагает, что для лучшего понимания динамики взаимодействия между корпоративной культурой и корпоративной стратегией будет полезно различать две ее составные части – *операционную модель* (взгляды работников на то, как «мы воплощаем стратегию этой компании») и ключевые ценности (взгляды работников на то, как должна строиться система взаимоотношений между людьми в процессе воплощения стратегии конкретной компании). Это исследование выявило также, что существуют латентные потенциальные конфликты между операционной моделью и ключевыми ценностями, которые становятся очевидными в случаях, когда внешняя обстановка диктует необходимость изменений в корпоративной стратегии⁵⁵.

Другой потенциально важный фактор для таких компаний, как НР, состоит в том, что на протяжении своей долгой истории они часто приобретали другие компании с устоявшимися корпоративными культурами. В результате внутри компаний долгожителей образуется то, что Билл Браунелл называет «культурными осадочными слоями», заметными и ощутимыми для тех, кто там работает. Так, в HP Labs, подразделениях по производству принтеров и некоторых подразделениях по производству корпоративного оборудования до сих пор ощущается дух старого «Метода НР»; в производстве ПК и серверов больше ощущается коммерческая культура Compaq; в ряде новых областей программного обеспечения и облачных технологий чув-

ствуется предпринимательский подход Силиконовой долины. Знание осадочных слоев корпоративной культуры позволяет гендиректору использовать разнообразные точки приложения усилия (то есть источники символики и примеров) и, возможно, применять более комплексный подход к управлению компанией. Кроме того, как считает Браунелл, наряду с осадочными слоями присутствует долговременное влияние основателей компании, которое также может быть использовано в качестве полезного объединяющего принципа⁵⁶.

В свете изложенного выше, в течение срока полномочий того или иного гендиректора, корпоративная культура может быть совместима с корпоративной стратегией – то есть рассматриваться ответственными руководителями как совместимая с существующей операционной моделью и ключевыми ценностями, или же несовместимая, когда многие руководители не уверены в том, насколько стратегия может быть воплощена в существующей операционной модели. Вследствие этого может начаться серьезный конфликт с существующими ключевыми ценностями компании⁵⁷.

Управление динамическим взаимодействием

Сочетание убедительных и неубедительных измерений корпоративной культуры с совместимыми и несовместимыми измерениями корпоративной культуры определяет четыре различных вида динамического взаимодействия культуры и стратегии, с которыми, вероятно, приходится сталкиваться гендиректору в работе с изменчивостью обстановки. Управление таким взаимодействием является вторым ключевым элементом компетенции стратегического руководства становлением корпорации. Он показан на рис. 1.4.

		Корпоративная стратегия	
		Убедительная	Неубедительная
Корпоративная культура	Совместимая	РАЗНОГЛАСИЯ	ПРИВЕРЖЕННОСТЬ
	Несовместимая	ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО	КОНФЛИКТ

Рисунок 1.4

Динамика взаимодействия культуры и стратегии

Источник: Роберт А. Бергельман. *Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса. Материалы лекций, 2013*

Сочетание убедительной корпоративной стратегии и совместимой корпоративной культуры с высокой долей вероятности ведет к появлению *приверженности*. В этом случае гендиректору вряд ли придется заставлять сотрудников воплощать стратегию. Такой тип взаимодействия максимально согласуется с конструктивной конфронтацией, основанной на сильном ниспадающем и восходящем лидерстве (см. рис. 1.3). С другой стороны, убедительная корпоративная стратегия в сочетании с несовместимой корпоративной культурой с высокой долей вероятности породит *конфликт*. В этом случае гендиректору придется встретиться с серьезными расхождениями во взглядах. Возможно, что такие расхождения будут исходить от ветеранов, укорененных в культуре, хорошо зарекомендовавшей себя в прошлом, и ушедших в пассивно-агрессивную «глухую оборону»⁵⁸, и от некоторых новичков, которые выступают за новые способы ведения дел и считают, что лучше представляют себе, как именно следует воплощать стратегию. Такую ситуацию следует рассматривать как соответствующую «жесткому» руководству внедрением нового стратегического направления по нисходящей при слабом лидерстве по восходящей (см. рис. 1.3).

Сочетание неубедительной корпоративной стратегии и совместимой корпоративной культуры с высокой долей вероятности приведет к *разногласиям*. В этом случае гендиректору скорее всего придется встретиться с конкуренцией различных фракций, выступающих в поддержку различных направлений и утверждающих, что именно избранное ими в наибольшей степени соответствует корпоративной культуре. Этот вид взаимодействия в большей степени соответствует «блужданиям», в основе которых лежит слабое лидерство по нисходящей и сильное – по восходящей. В то же время неубедительная корпоративная стратегия в сочетании с несовместимой корпоративной культурой скорее всего породит *замешательство*. В этом случае гендиректор скорее всего не будет представлять себе, что и как нужно делать, и события будут развиваться сами по себе. Такое взаимодействие можно рассматривать как максимально соответствующее «броуновскому движению», в основе которого лежит слабое лидерство и по нисходящей, и по восходящей (см. рис. 1.3).

Сбалансированное распределение стратегических ресурсов между использованием существующих рыночных возможностей и созданием новых

Соответствие рынку и развиваемость во внутренней экологии стратегического процесса

Такие крупные компании, как НР, можно рассматривать в качестве экосистем, в которых возникающие стратегические инициативы конкурируют друг с другом за ресурсы в рамках обусловленного и самостоятельного стратегических процессов⁵⁹. Как отмечалось ранее, стратегическое руководство компании направляет процесс создания стратегии при помощи (1) выработки основных положений процесса (обычно в рамках стандартного процесса стратегического планирования) с целью максимизации его соответствия существующей рыночной среде и (2) активизации процессов стратегического определения обстановки с целью принятия решений относительно того, какие самостоятельные (внеплановые) инициативы следует развивать в новых сегментах среды, чтобы поддерживать развиваемость (см. Приложение 2).

Внутренняя экология разработки стратегии играет важнейшую роль в процессе корпоративного становления, поскольку не только определяет и защищает идентичность компании по отношению к внешней экосистеме, но и вырабатывает ее заново в необходимых случаях. Это происходит по двум связанным между собой причинам. Во-первых, обусловленный и самостоятельный стратегические процессы подразумевают несовпадение взглядов высших управленцев компании на распределение ее ресурсов. Это прямо затрагивает их интересы и заставляет их концентрировать усилия на убеждении топ-менеджмента в своей правоте относительно того, какой должна видеть себя компания (то есть в случае с НР – производителем приборов или производителем компьютеров). Во-вторых, инициативы, появляющиеся в рамках самостоятельного процесса, могут представлять проблемы для стратегической концепции обусловленного процесса. Таким образом, гендиректор в конечном итоге либо делает выбор в пользу существующих концептуальных основ стратегии с фокусом на соответствие рыночной среде, отклоняет стратегическую инициативу и подтверждает тем самым существующую идентичность компании относительно внешней экосистемы, либо включает стратегическую инициативу в существующую корпоративную стратегию, изменяя тем самым идентичность компании. Таким образом, обусловленный и самостоятельный стратегические процессы «взаимно уточняют друг друга» и делают компанию «самовозобновляющимся явлением по отношению к эволюционирующей экосистеме, в которой она находится»⁶⁰.

Хотя предсказать, как будет эволюционировать компания в продолжительные периоды времени, сложно, такой стратегический процесс предоставляет ей наилучшую возможность приспособливаться к изменениям внешней среды, что и является смыслом процесса корпоративного становления.

Три примера развиваемости НР

В этих трех вставках вкратце излагается история трех упомянутых выше инициатив по развитию новых направлений бизнеса НР, которые появились в рамках самостоятельного стратегического процесса и оказали существенное влияние на становление компании. Наряду с важной ролью, которую играет стратегическое распознавание старших управленцев, эти примеры подчеркивают важность стратегической интеграции – умения сводить воедино различные самостоятельные стратегические инициативы, рассеянные по компании и нуждающиеся в объединении для масштабного и сфокусированного развития нового направления бизнеса.

Появление и развитие компьютерного направления НР

В 1960-х годах НР первоначально фокусировалась в области компьютеров на инструментальном контроле и научных расчетах. (Дэйв Паккард предпочитал название Инструментальные Контроллеры, чтобы не раздражать IBM, в то время одного из крупнейших заказчиков НР). Работы на компьютерном направлении были рассеяны по регионам и подразделениям децентрализованной компании, создававшейся для работы в области приборостроения. Компания действительно занималась тремя крупными линейками 16-битных мини-компьютеров, каждая из которых имела свою архитектуру, операционную систему и предназначалась для определенных научных или деловых целей. Все эти компьютерные системы были разработаны собственными силами, имели проприетарную архитектуру приборной, программной и сетевой частей, а количество экспертов в области компьютеров в НР было невелико. Когда стало понятно, что компьютерная отрасль идет к 32-битной архитектуре, генеральный директор Джон Янг понял, что НР не по силам конвертировать все линейки своих компьютеров. Он решил переманить в НР Labs Джоэла Бирнбаума – главу отдела экспериментальных систем IBM, которому была поставлена задача создать унифицированную 32-битную архитектуру. Бирнбаум и его команда занялись разработкой компьютера с сокращенной системой команд (с RISC-архитектурой) под кодовым внутренним наименованием Spectrum.

Интересно то, что в НР уже разрабатывали собственную 32-битную архитектуру для одной из линеек своих компьютеров, которая называлась Vision. Поскольку в эту группу разработчиков входили ветераны компании, которых Янг знал лично и которым доверял, он изначально сделал ставку на проект Vision. В то же время он всячески поощрял Бирнбаума продолжать разработку Spectrum в ускоренном режиме. Как сказал Бирнбаум, который предвидел наличие фатальных проблем у Vision задолго до всех остальных в НР (вот что значит стратегическое распознавание в действии), Vision рухнул под собственной тяжестью. Решение закончить с Vision было принято, но сделано это было на год позже, чем надо было. И это было не совсем решение, просто другого выхода не было»⁶¹.

Однако проблемы с функциональностью технологии Spectrum по-прежнему имели место. Как сказал один другой высокопоставленный

управленец: «Предстояло сделать еще очень многое, чтобы вывести эти системы на рынок во всех многочисленных линейках компьютерных продуктов». В конечном итоге потребовалось еще почти десять лет и усилия нескольких высокопоставленных управленцев, в том числе главы разработчиков Джоэла Бирнбаума и энергичного топ-менеджера Вима Роеландса, чтобы успешно завершить работы и интегрировать Spectrum, который теперь назывался HP-PA, в линейку компьютерных продуктов HP.

Появление и развитие в HP направления струйных принтеров Inkjet

И самостоятельные стратегические инициативы, и стратегическая интеграция имели большое значение и для замечательной истории успеха HP с направлением принтеров Inkjet. Рассказывает один из ведущих научных сотрудников HP Labs:

«Существует противоречие между стратегией и стечением обстоятельств. Я думаю, что многое из того, что происходило в HP в связи с принтерами Inkjet в большей степени определяли случайности, а не стратегия. Никто не ставил задачу создавать принтеры Inkjet. Просто вышло так, что Джону Воуту пришла в голову отличная мысль, и он решил ею заняться. Но счастливым совпадением стало то, что Фрэнк Клютюр работал в Корваллисе над темой жидкокристаллических дисплеев. У него была там лаборатория, большое количество оборудования и людей, и он пытался создать японцам конкуренцию в производстве жидкокристаллических дисплеев. Но оказалось, что покупать готовые дисплеи в Японии дешевле, чем покупать компоненты для их производства в Штатах. Это погубило проект, но у Клютюра остались люди и лаборатория, в которой можно было заниматься тонким напылением на стекло и прочими вещами. И когда он узнал о начале работы в HP над термографическими принтерами Inkjet, он понял, что нашел подходящее место для своих людей и их занятий. Он мог заниматься тонким напылением на стекло, с чего и начались все работы. Он был очень рад тому, что нашел применение своей организации и ее ресурсам. Это было в те давние времена, когда управляющие могли быть еще и предпринимателями».

Этот же ученый обращает внимание на то, что предпринимательские инициативы были рассеяны по HP (в рамках самостоятельного стратегического процесса):

«В конечном итоге этим занимались в четырех или пяти различных дивизионах HP, в каждом из которых шли к созданию струйной печати своим путем – в Бойзе, Ванкувере, Сан-Диего, Корваллисе и Форт-Коллинзе. Это было похоже на историю с вычислительной техникой в HP, когда разные дивизионы подходили к этому по-своему. HP Labs было непросто поддерживать все эти бизнес-единицы, каждая из которых решала разные задачи: некоторым нужны были дешевые печатающие головки, в Бойзе хотели головку принтера шириной в страницу, заменяющую лазерный принтер, все хотели что-то свое, и у всех были несколько различные технологические подходы к работе над Inkjet. В целом это была наша технология, но с различными материалами и архитектурой».

В конечном итоге, вновь подчеркивая важность стратегического распознавания и стратегической интеграции у высшего руководства, этот ученый сказал:

«И только когда Хэбборн создал Отделение Периферии и слил в него все это, мы смогли заняться технологией, которую могли применять все».

Появление и развитие в HP сетевого бизнеса

Одно из отделений HP, начинавших заниматься сетевым бизнесом, находилось во французском Гренобле. Оно производило промышленные терминалы. Молодому техническому специалисту, бельгийцу Виму Роеландсу (тому самому, о котором упоминалось ранее в связи с разработкой HP-PA), стало скучновато, и он начал «смотреть по сторонам в поисках какого-то другого занятия». Одной такой идеей было развитие направления сетевого оборудования. Говорит Роеландс:

«У тебя была идея, и ты старался убедить своего босса, что этим стоит заняться. Если ты уговаривал управляющего подразделом, он обсуждал это с управляющим подразделением. Если последний проявлял интерес, то ты мог поговорить с ним сам и получить финансирование для своей идеи. Тебе давали немного денег на ее развитие. Так вот все и начиналось, по крайней мере, в Гренобле»⁶².

До начала 1980-х годов каждый из больших компьютерных дивизионов HP самостоятельно разрабатывал собственные сетевые технологии и протоколы. В 1985 году было создано Отделение Информационных Сетей, которое возглавил Роеландс, консолидировавшее все сетевые бизнесы. HP испытывала проблемы с соединением своих компьютеров с компьютерами производства IBM и DEC. Как говорит Роеландс, «У меня было меньше ресурсов, чем у IBM и DEC, но мне нужно было создать протоколы взаимодействия между их системами и системами HP. И мы начали пробовать TCP/IP, потому что это был открытый единый стандарт».

Успехи HP в работе с открытыми стандартами не обошлись без последствий. Преемник Роеландса был весьма оптимистично настроен по поводу перспектив сетевого бизнеса HP, еще в 1988 году оценивая его потенциальный объем продаж в 1 миллиард долларов. Однако это вызвало внутренний конфликт, в котором преемник проиграл и был вынужден покинуть компанию. В 1988 году HP закрыла сетевое отделение, распределив его по различным отделам, занимавшимся системами. В течение короткого времени сетевые технологии возглавлял Хэбборн, который очень успешно вел направление принтеров, а затем был переведен на направление ПК. Здесь был разработан большой ассортимент сетевого оборудования, в том числе маршрутизаторов и мостов, благодаря чему появилась возможность прямой, хотя и не слишком масштабной, конкуренции с Cisco и 3Com. Это вызвало внутренние разногласия с производителями вычислительной техники, которые продавали свои большие UNIX-серверы в комплекте с оборудованием Cisco.

В середине 1990-х сетевой бизнес поручили топ-менеджеру HP Джону МакХью. Благодаря снижению цен и пожизненной гарантии на продукцию он сделал это направление, которое было переименовано в ProCurve, более прибыльным и обеспечил его рост. Это вызвало рост недовольства со

стороны тех в HP, кому было выгодно плотное сотрудничество с Cisco. Когда в 1999 году на пост гендиректора HP была назначена Карли Фиорина, она хотела продать сетевой бизнес, чтобы сохранить партнерские отношения с Cisco, где она была членом совета директоров, и дала соответствующее поручение топ-менеджеру Джонсу Бреннану. Бреннан проявил высокую степень стратегического распознавания и решил, что направление ProCurve заслуживает большего, чем быть проданным. Он убедил Фиорину, что у сетевого бизнеса должен быть собственный отдел продаж и почти полный набор собственной инфраструктуры, что является весьма необычным делом в HP, а также переместил этот бизнес под руководство корпоративного директора по стратегии. Все это делалось под предлогом необходимости повысить шансы на выгодную продажу ProCurve. В течение нескольких последующих лет бизнес бурно процветал. После увольнения Фиорины на смену ей в качестве гендиректора пришел Марк Херд, который был очень впечатлен ростом и результатами ProCurve. Он решил не только не продавать бизнес, но и придать ему дополнительный импульс с помощью приобретения компании 3Com. Сейчас это многомиллиардный бизнес в составе HP.

Истории развития компьютерного, принтерного и сетевого направлений бизнесов, кратко изложенные во вставках, являются убедительными примерами того, как самостоятельный стратегический процесс внутренней экологии стратегического планирования HP позволил компании эволюционировать из компании электронного приборостроения в компьютерную и позднее в сетевую компанию.

Навыки стратегического руководства для развиваемости

Эти истории демонстрируют также, что работа по достижению развиваемости во внутренней экологии выработки стратегий наглядно высвечивает беспорядочность процесса корпоративного становления и то, что для нее критически важно обладать высоким уровнем навыками стратегического руководства. Особенно ярко они показывают важность стратегического распознавания и стратегической интеграции старших управленцев в подготовительных действиях для разрешения неопределенности между самостоятельно начатыми разработками новых направлений бизнеса и существующей корпоративной стратегией, то есть для решения вопроса о том, должно ли высшее руководство принять положительное решение по новому направлению.

Разумеется, с появлением самостоятельных новых деловых возможностей, выросших на пересечении уникальных компетенций предприимчивых сотрудников, а не благодаря нисходящему указанию стратегического направления, высшие руководители HP в конечном итоге в полном объеме легитимизировали новое стратегическое направление и способствовали его дальнейшему развитию выделением ресурсов (как в случае с компьютерами и принтерами), иногда крупными внешними приобретениями (как в случае с сетевым бизнесом) и проведением необходимых изменений в корпоративной культуре (компьютеры, сетевой бизнес)⁶³.

Все это также указывает на то, что умение гендиректора гармонично сочетать во внутренней экологии разработки стратегий соответствие имеющимся рыночным возможностям с развиваемостью, зависит от создания системы стратегического руководства, эффективно соединяющей в себе стратегическое лидерство по нисходящей и восходящей, и от постоянного внимания к управлению динамикой взаимодействия между корпоративной культурой и стратегией, которую неизбежно порождают связанные с развиваемостью инициативы. В этой связи

критически важной является ключевая роль гендиректора в эффективном управлении противоречиями между скоростью и масштабом. Развиваемость требует операционной модели, нацеленной на скорость, то есть позволяющей продвигаться быстро и экспериментировать. Однако в таких больших и сложно организованных фирмах, как НР, это может приводить к серьезным потерям и инфраструктурным проблемам. При этом, нацеленность на масштаб, имевшая место в НР при Фиорине и Херде, может затруднять эволюцию компании⁶⁴.

Модель сбалансированного подхода к распределению ресурсов между использованием имеющихся рыночных возможностей и развиваемостью

Предшествующие исследования выявили задачи стратегического руководства, связанные с распределением ресурсов между использованием имеющихся рыночных возможностей и развиваемостью: (1) максимально полное использование существующих рыночных возможностей (то есть соответствие); (2) создание совершенно новых возможностей (то есть развиваемость) и (3) гармоничное сочетание использования и создания в долгосрочной перспективе (в связи с ограниченностью ресурсов)⁶⁵.

Распределение ресурсов стратегического руководства

Ограниченность ресурсов стратегического руководства (компетенций и усилий) в каждый данный момент времени определяет границу оптимально возможного для различных сочетаний соответствия и развиваемости в деятельности гендиректора⁶⁶. Граница возможности показана на рисунке 1.5.

На горизонтальной оси рисунка 1.5 представлена выраженная в процентах часть ресурсов стратегического руководства, которые могут быть направлены на *соответствие* (на существующих рынках – максимум 100 процентов). На вертикальной оси представлено количество ресурсов, которые могут быть направлены на *развиваемость* (приход новых рынков – максимум 100 процентов). На границе возможностей находятся противоречия между выделением ресурсов стратегического управления на соответствие и на развиваемость. Другими словами, если гендиректор решает выделить определенный процент ресурсов стратегического руководства компанией на соответствие, например, как в точке А границы возможностей, то тем самым он определяет количество ресурсов для развиваемости, и наоборот⁶⁷.

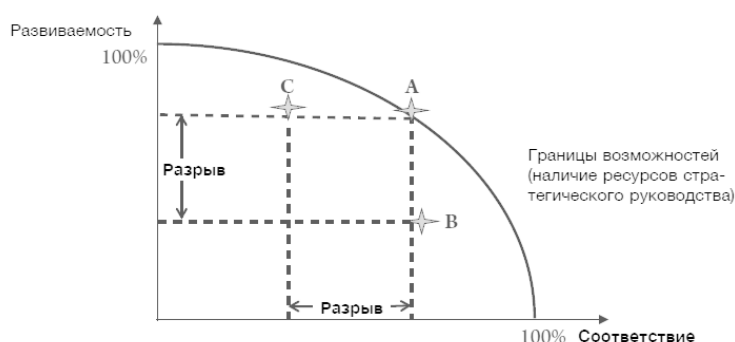


Рисунок 1.5

Соответствие и развиваемость в распределении стратегических ресурсов

Источник: Роберт А. Бергельман, Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса, Материалы лекций, 2014

Интересно, что воспринимаемое наличие ресурсов стратегического руководства в какой-то определенный момент времени может быть ниже фактического, как, например, в точках В и С на рис. 1.5. В точке В ресурсов стратегического руководства, направленных на развиваемость, меньше, чем было бы возможно в случае, если бы компания находилась в точке А своей границы возможностей (в результате общее количество распределенных наличных ресурсов стратегического руководства меньше 100 %). В точке С ресурсов стратегического руководства, направленных на соответствие, меньше, чем было бы возможно в случае, если бы компания находилась в точке А своей границы возможностей (а общее количество распределенных наличных ресурсов стратегического руководства снова меньше 100 %). Эти разрывы указывают на недоиспользование фактического потенциала ресурсов стратегического руководства компании, которое может быть результатом неэффективной интеграции нисходящего и восходящего стратегического лидерства и/или плохого управления взаимодействием стратегии и культуры. Указывать топ-менеджерам на существование такого рода разрывов между воспринимаемым и фактическим наличием ресурсов стратегического руководства и на то, как их закрыть, – обязанность гендиректора, которого в необходимых случаях должен побуждать к этому совет директоров.

Распределение финансовых ресурсов

На практике гармоничное сочетание соответствия и развиваемости зависит также и от наличия финансовых ресурсов инноваций. Ключевые финансовые ресурсы связаны с корпоративными НИР и содержат два аспекта: (1) доли расходов на НИР в валовом годовом доходе, определяющей абсолютную величину наличествующих ресурсов (часто в ведущих высокотехнологичных компаниях это 10 процентов и более); и (2) как эта сумма распределяется между соответствием (инновациями в основном бизнесе) и развиваемостью (развитием новых направлений бизнеса). Поскольку финансовые ресурсы ограничены по отношению к запросам на их выделение, процесс распределения может характеризоваться относительными суммами, списанными на инициативы в связи с обусловленным стратегическим процессом (то есть инициативами, направленными на соответствие существующему рынку) и самостоятельным стратегическим процессом (то есть инициативами, направленными на развитие новых направлений).

Разумно будет предположить, что распределение наличествующих финансовых ресурсов на НИР между соответствием и развиваемостью коррелирует с распределением ресурсов стратегического руководства на границе возможностей (рис. 1.5). Любая точка на этой границе может считаться приблизительно соответствующей ресурсу НИР, распределенному между соответствием (связанным с обусловленным стратегическим процессом) и развиваемостью (связанной с самостоятельным стратегическим процессом) в оптимальном, с точки зрения гендиректора, соотношении⁶⁸.

В какие-то моменты времени высказывания гендиректора о важности развиваемости или соответствия могут не соотноситься с картиной распределения финансовых ресурсов (снова точки В и С на рис. 1.5). Кроме того, в течение срока полномочий любого гендиректора относительные доли средств, направляемых на соответствие и развиваемость, могут корректироваться, обычно вследствие изменений внутренней и внешней обстановки. Более того, следующие гендиректора могут выбирать совершенно другие модели распределения.

Управление динамикой взаимодействия с советом директоров

Главная задача совета

Назначение и освобождение от должности генерального директора и создание долгосрочного кадрового резерва генеральных директоров является сферой ответственности совета директоров. Эффективные советы директоров умеют определять тип руководителя, соответствующий проблемам и возможностям обстановки, в которой действует компания в данный момент времени или с которыми ей, с большой долей вероятности, предстоит встретиться в процессе развития. Очень важно и то, чтобы выбранный генеральный директор мог рассчитывать на доверие со стороны совета директоров.

В свете сказанного совет должен поддерживать гендиректора в его начинаниях в части основных задач стратегического руководства и в развитии компетенций стратегического руководства на протяжении срока полномочий. Совет в том числе должен поощрять гармоничное сочетание нисходящего и восходящего стратегического руководства, что возможно делать, если его члены будут знакомы с руководителями ниже уровня гендиректора и топ-менеджеров. Кроме того, совет должен оценивать предложенную гендиректором корпоративную стратегию и поддерживать непростые перемены в корпоративной культуре, которые она может подразумевать. Далее, совет может играть очень важную роль в сбалансированном распределении ресурсов между использованием имеющихся рыночных возможностей и развитием новых направлений бизнеса. Исследования показывают, что выбор гендиректором жестко сфокусированной бизнес-стратегии дает ему возможность выстроить разумную систему стимулирования сотрудников к ее воплощению⁶⁹. Однако это представляет преимущество использованию имеющихся рыночных возможностей и обусловленному (нисходящему) стратегическому процессу. В то же время развиваемость требует поощрения и поддержки новых бизнес-инициатив в рамках самостоятельного (восходящего) стратегического процесса, который расширяет рамки корпоративной стратегии. Дальнейшие исследования показали, что совет может играть ключевую роль в деле помощи гендиректору в поддержке таких новых бизнес-инициатив⁷⁰.

В конце концов, именно совет должен оценивать результаты работы гендиректора и принимать решение о соразмерной компенсации его/ее усилий. Но при этом совет обязан обеспечить наличие у своих членов навыков, позволяющих правильно оценивать эволюцию стратегического руководства компанией, а также собственную эффективность и управление взаимодействием с гендиректором.

Динамика взаимодействия

Такое взаимодействие будет определяться способностью гендиректора разработать удачную и убедительную корпоративную стратегию, а также степенью функциональности работы самого совета директоров. Эти два измерения составляют основу еще одного простого диагностического инструмента, призванного оценивать характер взаимодействия гендиректора и совета директоров. Он представлен на рисунке 1.6.

Из рисунка 1.6 следует, что наилучшей ситуацией является наличие у гендиректора убедительной корпоративной стратегии при высокой степени функциональности совета. Это создает *конструктивную* динамику отношений, способствующую дальнейшему становлению компании. Неубедительность корпоративной стратегии, разработанной гендиректором, при

хорошо функционирующем совете может вести к *корректирующей* динамике отношений, при которой гендиректора либо просят создать более убедительную стратегию, либо заменяют.

В случае, когда корпоративная стратегия, подготовленная гендиректором, убедительна, но ему или ей приходится взаимодействовать с неработоспособным советом, отношения с высокой долей вероятности будут *дезорганизирующими*. Это трудная и отнимающая много времени ситуация для гендиректора, которая может мешать усилиям продолжить становление компании. Наконец, сочетание неубедительной корпоративной стратегии и неработоспособного совета с высокой долей вероятности приводит к *разрушительным* отношениям, которые представляют серьезную опасность для процесса становления компании.

		Корпоративная стратегия Генерального директора	
		Убедительная	Неубедительная
Работа совета	Функциональная	КОРРЕКТИРУЮЩАЯ	КОНСТРУКТИВНАЯ
	Нефункциональная	РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ	ДЕЗОРГАНИЗУЮЩАЯ

Рисунок 1.6

Динамика взаимодействия между генеральным директором и советом директоров

Источник: Роберт А. Бергельман, Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса, Материалы лекций, 2013

Результаты стратегического руководства генеральных директоров определяют процесс становления корпорации

Как оценивать результаты деятельности гендиректора?

Оба основателя НР всегда предельно ясно давали понять, что окончательную оценку деятельности публичной компании дают ее финансовые результаты, то есть рост должен быть *прибыльным*, а не просто ростом ради роста. При этом они были глубоко убеждены в том, что финансовый результат компании зависит в первую очередь от эффективности ее стратегического руководства. Эта книга предлагает рассматривать эффективность стратегического руководства НР в свете того, как плеяда ее гендиректоров использовала преимущество ее внутренней экологии выработки стратегий для выполнения своих ключевых задач и для развития компетенции стратегического лидерства с целью поддержания процесса становления компании. Однако вопрос о том, какие критерии следует применять при оценке вклада стратегического руководства каждого из гендиректоров в этот процесс, остается при этом открытым.

В конце своей профессиональной деятельности Дэвид Паккард высказал важные соображения на этот счет, позволяющие ответить на данный вопрос. Он сделал это в одном из своих последних обращений к компании, сведя способность НР оставаться успешной к трем принципам, которых он советовал придерживаться и впредь. Кроме того (и это намного более удивительно) в своем последнем обращении он рекомендовал ответственным руководителям НР сделать все необходимое для того, чтобы компания избежала участи «чудесного фаэтона», идеально сконструированного, но не способного эволюционировать. Размышляя о своем опыте первого нанятого со стороны гендиректора НР, Карли Фиорина выдвинула еще одно соображение, помогающее закончить обоснованный ответ на этот вопрос.

Три принципа Дэвида Паккарда

В одном из своих последних выступлений перед персоналом компании в августе 1990 года Дэйв Паккард обратил особое внимание на то, что он назвал тремя основополагающими принципами НР:

«Во-первых, компания всегда работала над фундаментальными новшествами, а не над аналогами уже известных продуктов; во-вторых, компания всегда работала как коллектив, сфокусированный на победе в конкурентной борьбе, а не на спорах по поводу внутренних проблем; и, наконец, компании повезло выбрать в качестве поля деятельности электронику, поскольку раньше в этой области было где развернуться и стать заметной не составляло особого труда»⁷¹.

Основополагающие принципы Паккарда замечательны своей простотой и силой. В целом они подразумевают, что основой компаний-долгожителей – то есть тех, которые постоянно трансформируются в ходе изменений обстановки, – лежит способность предлагать своим потребителям ценные фундаментальные новшества, что, в свою очередь, способствует созданию достаточной стоимости для того, чтобы акционеры испытывали желание поддерживать независимость компании в течение неопределенно долгого срока.

Однако для того, чтобы иметь возможность продолжать работу над такими фундаментальными новшествами, компания должна быть готова продавать или закрывать направления, в которых она уже не может этого делать, а также покупать или создавать другие, где возможны новые виды фундаментальных новшеств⁷². Обратить внимание на важность тщательного выбора целевых рынков было одной из задач официального документа под названием «Задачи НР» – одной из ключевых составляющих Метода НР. Он определял новые рыночные области как «поля интересов» и описывал, каким образом руководители НР должны подходить к работе на этих новых полях. Такого рода внутренние селекционные процессы связаны с внутренней экологией выработки стратегий, необходимы для соответствия третьему принципу Паккарда и позволяют компании снизить свою зависимость от превратностей изменений во внешней среде⁷³.

Особенности корпоративной стратегии многопрофильной компании

Однако стратегическое руководство во внутренней экологии выработки стратегий может иметь различия, которые определяются тем, находится ли многопрофильная компания вроде НР в середине диапазона между узкоспециализированными (например, Intel) и многоотраслевыми (например, GE). Это показано на рис. 1.7.



Рисунок 1.7

Источник: Роберт А. Бергельман, Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса, Материалы лекций, 2001

В специализированных компаниях гендиректор определяет содержание (единой) коммерческой стратегии, планируемые достижения компании и главные задачи ответственных

руководителей в эффективном воплощении стратегии (примером последнего может служить упоминавшееся выше заявление Энди Гроува о том, что менеджеры, сопротивляющиеся продвигаемым им изменениям, будут отстраняться от своих должностей). В многоотраслевой компании гендиректор не может определять содержание стратегии для различных бизнесов ее портфеля. Вместо этого он должен отбирать и развивать стратегических руководителей, которые и будут формулировать эти стратегии. Выдающимся примером успешного гендиректора многоотраслевой компании является Джек Уэлч из GE.

В многопрофильной компании, где, подобно HP, направления бизнеса ближе друг к другу, гендиректор должен сформулировать корпоративную стратегию, определяющую достижения, на которые способна компания благодаря наличию в ее портфеле всех этих направлений. Достижения должны намного превышать те, на которые способно любое отдельно взятое направление. Это зависит от того, насколько соразмерны между собой адаптивные требования к каждому бизнесу (и, следовательно, насколько проще управление ими в рамках единой организации) и от способности компании использовать достаточно уникальные деловые возможности, обеспечивающие сотрудничество между направлениями. В главе 2 мы вернемся к вопросу стратегической интеграции в HP с использованием новой концепции драйверов проблем стратегической интеграции в многопрофильных фирмах – развития взаимодополняемости направлений и нарастания сложности внутри направлений, составляющих корпоративный портфель. Мы сопоставим это с антихрупкостью корпоративной стратегии, то есть тем, насколько потенциальные положительные результаты, обусловленные позитивными изменениями во внешней среде, превышают потенциальные негативные результаты, обусловленные негативными изменениями во внешней среде⁷⁴. Корректная оценка всего этого требует высокого уровня стратегической проницательности, продемонстрированной лишь немногими из гендиректоров. Мы увидим, что в качестве гендиректоров HP Лью Платт и Мег Уитмен испытывали трудности в связи с такого рода проблемами стратегической интеграции.

Особенности рынков капитала

Фондовая биржа оценивает компанию по ее росту и прибыльности. Однако компаниям, которые становятся очень крупными, трудно поддерживать высокие темпы роста. Например, если такая компания, как HP, с объемом продаж в 120 миллиардов долларов, хочет расти на 10 процентов ежегодно, то прирост объема продаж в первом году должен составить 12 миллиардов долларов, и эта цифра будет увеличиваться. Это затрудняет биржевую оценку очень крупных компаний⁷⁵. Тем не менее ключевой задачей любого гендиректора в процессе становления компании является удовлетворенность фондового рынка, то есть способность поддерживать в большинстве акционеров уверенность в том, что стоимостной потенциал компании в качестве независимой организации на обозримое будущее выше, чем если она будет приобретена какой-то другой. Иногда это может потребовать снижения размеров компании. Решение гендиректора Лью Платта о выделении из HP направления КИП (глава 5) и решение нынешнего гендиректора Мег Уитмен о разделении компании в 2015 году (глава 9) – драматические моменты, обусловленные необходимостью поддерживать процесс становления компании⁷⁶.

Уход от западни «Чудесного фаэтона»

Помимо формулировки трех принципов, в своем последнем выступлении перед руководством компании примерно за год до кончины, Паккард (к изумлению некоторых из присутствующих) прочитал длинное стихотворение Оливера Уэнделла Холмса-старшего под названием «Шедевр мастера, или Чудесный фаэтон»⁷⁷. В стихотворении Холмса рассказывается о

том, как вымышленный мастер старается сделать конную повозку (фаэтон) «настолько умно», чтобы она могла прослужить ровно сто лет. И в день своего столетия, в точном соответствии с планом, фаэтон разваливается на мелкие кусочки.

Это не то, чего хотел Паккард для НР. Метафора чудесного фаэтона, который построен с расчетом на сто лет службы – прямая противоположность тому, что называется в этой книге становлением корпорации. Паккард предупреждал своих менеджеров о том, что для того, чтобы оставаться релевантной и жизнеспособной, компания обязана постоянно меняться. В соответствии с идеей этой книги и, разумеется, не прибегая к используемой в ней терминологии, Паккард в последний раз нацеливал своих менеджеров на то, что они должны рассматривать НР в рамках корпоративного становления. Можно сказать, что в своем выступлении Паккард ставил перед всеми последующими генеральными директорами главную проблему и задачу стратегического руководства – сохранять этот энергичный настрой в организации.

Правило Карли Фиорины

Три принципа Дэйва Паккарда и его предупреждение о ловушке «чудесного фаэтона» – надежные критерии оценки того, насколько стратегические шаги ответственных руководителей долгоживущей компании позволяют ей продолжать процесс становления на фоне значительных перемен во внутренней и внешней обстановке. Пятый гендиректор НР и первый, нанятый на эту должность со стороны, Карли Фиорина, сформулировала правило, которое сжато и точно отражает требования к гендиректорам:

«Лидер, уважающий людей и институцию, которыми ему или ей выпала честь руководить, добивается устойчивой результативности, которая будет сохраняться еще долго после его ухода»⁷⁸.

Но как? Эта книга предполагает, что глубокое понимание того, каким образом выполняются задачи стратегического руководства и развиваются ключевые элементы стратегической компетенции компании, позволяет гендиректорам играть на опережение изменений во внутренней и внешней среде. Это, в свою очередь, может помогать более уверенным действиям гендиректоров в реальной обстановке. Действия стратегического руководства, эффективные для какого-то определенного набора входящих условий, почти наверняка не обеспечат компании успех в долгосрочной перспективе, поскольку обстановка будет меняться непредсказуемым образом. Из этого следует, что процесс становления подразумевает *метаморфоз*: трансформационные изменения, в большой степени затрагивающие форму и существование компании (сравните GE эпохи Эдисона и GE в 2014 году)⁷⁹. Хотя корпоративные трансформации не подчиняются детерминизму законов физики или биологическим ограничениям. Процесс становления остается открытым, лишенным предварительных телеологических прогнозов, определяющих его будущее.

Заключение, выводы и перспективы

Сформулированные Паккардом три принципа и его предупреждение об опасности ловушки «чудесного фаэтона» наряду с правилом Фиорины являются полезными критериями оценки стратегического лидерства, осуществляемого чередой гендиректоров долгоживущей компании, такой как НР. С учетом этих критериев в данной главе была сформирована концептуальная основа, охватывающая главные задачи стратегического руководства и ключевые элементы компетенции стратегического лидерства компании, которая поможет в рассмотрении

деятельности генеральных директоров НР в области стратегического руководства и в оценке вклада каждого из них в процесс становления корпорации.

В число главных задач стратегического руководства входит (1) выработка корпоративной стратегии в ракурсе областей, в которых компания хочет стать лидером (с определением понятия такого лидерства); (2) увязка рыночной позиции с уникальной компетенцией для получения конкурентного преимущества и (3) состыковка стратегических шагов с корпоративной стратегией с учетом динамики внешней и внутренней среды.

Перед каждым из гендиректоров НР стояла задача осуществления стратегического руководства в соответствии с тремя принципами Паккарда, в первую очередь путем выработки и воплощения «удачной» и «убедительной» корпоративной стратегии. Следует отметить важность соответствия удачной и убедительной стратегии критерию «антихрупкости», что в многопрофильных компаниях, подобных НР, означает способность отвечать эволюционирующим вызовам стратегической интеграции.

К четырем главным составляющим компетенции стратегического лидерства компании относятся:

1. Внедрение системы стратегического управления, включающей в себя стратегические процессы по нисходящей и по восходящей.
2. Управление взаимодействием между меняющейся корпоративной стратегией и существующей корпоративной культурой.
3. Сбалансированное распределение ресурсов между соответствием и развиваемостью во внутренней экологии выработки стратегий.
4. Поддержание конструктивных отношений между гендиректором и советом директоров.

Эти четыре элемента компетенции стратегического лидерства компании помогают гендиректору осуществлять стратегическое руководство в соответствии с тремя принципами Паккарда, избегать попадания в ловушку «чудесного фаэтона» и следовать правилу Фиорины. Это так по четырем причинам.

Во-первых, интеграция нисходящего и восходящего стратегического лидерства помогает максимизировать информацию об изменениях среды, необходимую гендиректору для принятия стратегических решений и для того, чтобы компания продолжала удовлетворять запросам своих потребителей (первый принцип Паккарда).

Во-вторых, управление потенциально значительными противоречиями между существующей корпоративной культурой (особенно в части операционной модели) и изменениями в корпоративной стратегии ускорит проведение трудных, но необходимых для ее воплощения корректировок. Важно обеспечить фокус руководящего состава компании на внешнюю, а не на внутреннюю конкуренцию (второй принцип Паккарда).

В-третьих, для сбалансированного распределения ресурсов между соответствием и развиваемостью нужна готовность гендиректора выделять ресурсы на новые инициативные направления в рамках самостоятельного стратегического процесса, не предусмотренные существующей корпоративной стратегией и, вероятно, дающие финансовые результаты уже после окончания срока его или ее полномочий. Это будет сопряжено с необходимостью соответствующего сокращения ресурсов, направляемых на совершенствование основных направлений бизнеса в рамках обусловленного стратегического процесса. Однако таким образом можно способствовать выходу компании в новые области технологии и на новые рынки, где она может совершить новые значительные прорывы (третий принцип Паккарда, уход от ловушки «чудесного фаэтона» и правило Фиорины).

В-четвертых, наличие конструктивных отношений с советом директоров с высокой долей вероятности поможет гендиректору лучше развивать три другие составляющие компетен-

ции стратегического лидерства компании, например, поддержка совета потребуется для того, чтобы существенно увеличить расходы на НИР для обеспечения развиваемости.

Наконец, представляется разумным предположить, что с учетом взаимодействия этих четырех элементов компетенция стратегического лидерства будет совершенствоваться и в большей степени способствовать усилиям гендиректора, направляемым на обеспечение непрерывности процесса становления.

Ключевая роль гендиректора: предостережение

Хотя эта книга посвящена изучению и прославлению роли стратегического руководства гендиректора в процессе становления компании, будет полезно иметь в виду замечание лауреата Нобелевской премии Дэниэла Канемана о том, что корреляция между успехами фирмы и качеством руководства может составлять не более 0,3, что подразумевает – «что сильные руководители возглавляют сильные фирмы примерно в 60 % (в целом сопоставимых случаев), что не более, чем на 10 процентных пунктов лучше, чем при случайной выборке»⁸⁰. Тем не менее в случае, когда компанию возглавляют сменяющие друг друга выдающиеся гендиректора, кумулятивный эффект этих относительно небольших различий (в течение срока полномочий каждого из руководителей) за всю историю компании может оказаться весьма значительным. Другими словами, потенциально небольшие различия результатов компании под руководством выдающихся гендиректоров от результатов компаний под руководством средних гендиректоров, а также их вклад в развитие компетенции стратегического лидерства накапливаются в течение продолжительных периодов.

Эмпатический подход

В своих исследованиях и при написании этой книги мы руководствовались разумным предположением о том, что совет директоров всегда стремится назначать разумных и благонамеренных генеральных директоров. В этом смысле представляется также разумным исходить из уверенности в том, что каждый из гендиректоров НР действовал разумно и на основе своих представлений о том, что будет лучше для компании. В соответствии с этой уверенностью в последующих главах мы намерены представить отчеты о деятельности каждого из гендиректоров НР на благо релевантности и величия компании, которые выдержаны в сочувственном духе.

Помня о мысли Генри Киссинджера, мы объективно подходили к описанию изменчивой внешней и внутренней обстановки, в которой каждому из гендиректоров НР приходилось действовать во время срока своих полномочий. В начале каждой главы будет показан расклад – иногда благоприятный, иногда не слишком, – с которым вступал в игру каждый из гендиректоров в начале срока своих полномочий. Будет рассказано, как каждый гендиректор определял для себя ключевые задачи стратегического руководства и решал их на фоне изменений во внешней и внутренней обстановке, происходивших в период его руководства компанией. Наконец, будет объяснено, как понимание факторов, определяющих эти изменения, влияло на тип компетенции стратегического лидерства, избиравшийся каждым из гендиректоров для развития в поддержании процесса становления компании.

Восстанавливая истории стратегического руководства плеяды гендиректоров НР, можно глубже разобраться в вызовах, с которыми каждому из них приходилось иметь дело в рамках своих полномочий, а также получить более ясное представление о ситуациях, в которых они получали возможности воспользоваться различными изменениями обстановки, избегая в то

же время потенциальных опасностей. Надеемся, что это позволит и нашему читателю ощутить эмпатию по отношению к главным действующим лицам этой книги.

Случайность или необходимость? Второе предостережение

Далее в нашей книге мы намерены подчеркнуть важность роли стратегического руководства в процессе становления НР. Однако анализ должен учитывать два важных вопроса, поднятых ранее в этой главе. Во-первых, являются ли семьдесят семь лет существования НР в виде независимой компании результатом стратегического управления процессом становления или это не более чем проявление некоего случайного процесса? Во-вторых, даже если выживание НР на протяжении столь долгого периода является результатом процесса становления, то в какой степени это можно отнести на счет выдающихся компетенций стратегического лидерства, а в какой – на счет удачного использования процесса кумулятивного преимущества? Информация и анализ, приведенные в следующих главах, позволят дать обоснованный ответ на эти вопросы.

Перспектива: обзор следующих глав

Глава 2 представляет собой общий обзор и анализ истории становления НР с 1939 по 2016 год. Она приводит всеобъемлющую картину динамики внешней и внутренней среды, на протяжении семидесяти семи лет истории компании определявших ее внутреннюю экологию выработки стратегий. В ней осмысливаются результаты внутренней экологии выработки стратегий НР в разрезе семи эпох истории становления компании и подчеркивается роль гендиректоров в стратегическом руководстве трансформациями, связывающими эти эпохи между собой. В главе также исследовано, в какой степени полезной может быть оценка результативности гендиректоров на основе динамики стоимости акций компании. В ней идентифицируется парадокс корпоративного становления НР, предлагается концепция для исследования эволюции вызовов стратегической интеграции по отношению к антихрупкости адаптивного процесса выработки стратегий в НР⁸¹, подчеркивается жизненная важность вклада, который делали гендиректора НР в процесс становления компании.

В главах 3–9 документируется и анализируется вклад каждого из гендиректоров НР в процесс становления компании. Каждая из этих глав состоит из восьми частей. В первой части описывается исходное состояние, с которым встречался каждый из гендиректоров, с точки зрения внешней и внутренней обстановки и нерешенных предшественником или предшественницей стратегических задач. Вторая часть описывает выполнение гендиректором задач стратегического руководства. В третьей части обсуждается система стратегического руководства, поставленная каждым из гендиректоров, в разрезе интеграции нисходящего и восходящего стратегического лидерства (это позволяет отследить эволюцию знаменитой предпринимательской среды НР по мере смены гендиректоров). В четвертой части описывается, как каждый из гендиректоров управлял зачастую мучительным взаимодействием существующей корпоративной культуры («Метода НР») с переменами в корпоративной стратегии. Пятая часть описывает, каким образом каждый из гендиректоров осуществлял сбалансированное распределение стратегических ресурсов между соответствием и развиваемостью. В шестой части обсуждаются стратегические проблемы, оставшиеся нерешенными в период работы того или иного гендиректора и ставшие частью исходного состояния для его или ее преемника. В седьмой части описаны взаимоотношения гендиректора с советом директоров. Итоговая часть каждой из этих глав представляет собой общую оценку вклада, который сделан данным гендиректором в процесс становления НР. В этих главах дается необычно насыщенная картина идей в

связи с экзистенциальной ситуацией, в которой оказывался каждый из гендиректоров в связи с наличием нерешенных предшественником стратегических вопросов. Понимание экзистенциального характера ситуации, в которой оказывался каждый из гендиректоров НР, способствует эмпатическому подходу к оценке результатов его стратегического управления и вклада в процесс становления компании.

Глава 10 начинается с возвращения к парадоксу корпоративного становления и определяющим его условиям, а также к экзистенциальному характеру ситуации, в которой оказывается гендиректор. Это сделано для облегчения сомнений по поводу переориентации и тавтологии, которые могут появляться в связи с предположением о существенной важности стратегического руководства для становления компании. После рассмотрения методологических вопросов в главе еще раз отмечается важность роли гендиректора и его или ее умения использовать прошлое компании для продвижения в будущее, с кратким напоминанием о том, как каждый из гендиректоров способствовал становлению компании выполнением ключевых задач стратегического руководства и развитием четырех главных составляющих компетенции стратегического лидерства компании.

На основе понимания, полученного в процессе исследования истории становления НР, в главе 10 выдвигается предположение о том, что теоретические построения, использованные для концептуализации задач стратегического управления и развития компетенции стратегического лидерства, могут использоваться в качестве подходов в *динамической теории стратегического руководства*, составляющей основу *эволюционной концепции корпоративного становления*. Эта концепция строится на основе и является продолжением научных трудов главного автора данной книги. Она будет полезна в дальнейших теоретических изысканиях относительно роли стратегического руководства в долгоживущих компаниях. Кроме того, она предлагает практический инструментарий создателям новых и гендиректорам, и советам директоров существующих компаний, которые хотят, чтобы их компании отличались релевантностью, долголетием и величию. В заключении главы резюмируются выдающиеся эмпирические и теоретические достижения книги и их значение для практической деятельности. В конце упоминаются несколько удивительные мысли, к которым приводят результаты многолетних научных исследований процесса корпоративного становления.

Приложение 1

Методика исследования

Исследования, проводившиеся с целью изучения роли стратегического руководства и компетенции стратегического лидерства в процессе корпоративного становления НР, включали в себя исторические изыскания по эволюции компании в период 1938–1999 гг. и долгосрочное отслеживание эволюции компании в период после 1999 года, проводившееся в режиме реального времени в сочетании с «обоснованным теоретизированием»⁸².

Лонгитюдное качественное исследование сочетало обоснованные теоретические подходы и наработки современных исторических методик для создания новаторских концептуальных моделей, устанавливающих теоретические связи между историческим повествованием и механистическими количественными моделями. Эту методологию можно успешно разместить в общем диапазоне теоретических разработок между подходами «от частного к общему» историков и «от общего к частному» редуccionистов. От частного к общему идут историки, которые делают общие выводы по частным случаям. С другой стороны, большинство ученых-обще-

ствоведов обычно идут от общего к частному, «встраивая нарратив в обобщения»⁸³. Общий диапазон теоретических разработок показан на рисунке А1.

ИСТОРИЯ: ОТ ЧАСТНОГО К ОБЩЕМУ	↔ ЛОНГИТУДНОЕ КАЧЕСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ↔	РЕДУКЦИОНИЗМ: ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ
– Частное	– Специфическое	– Общее
– Конкретное	– Субстантивное	– Абстрактное
– Эмпирическое	– Суггестивное	– Неэмпирическое
– Нарративы	– Концептуальные модели (в виде стрелочных диаграмм)	– Статистические и математические модели

Рисунок А1

Связующая роль лонгитюдного качественного исследования в теории

Источник: R.A. Burgelman, «Bridging History and Reductionism: A Key Role for Longitudinal Qualitative Research», *Journal for International Business Studies*, 42: 598

На исторической оконечности диапазона теоретических разработок находится подход от частного к общему, подразумевающий тематические исследования *частных, конкретных и эмпирических* социальных феноменов, для которых характерны сложные нелинейные причинно-следственные связи. В большинстве случаев для создания связного, полного, репрезентативного и поясняющего *нарратива* используется естественный язык. На редукционистской оконечности диапазона теоретических разработок находится подход от общего к частному, подразумевающий моделирование на основе статистических данных или аксиоматические математические модели. Эти виды теорий являются *общими, абстрактными и неэмпирическими*.

Между историческим и редукционистским типами теоретических разработок располагаются лонгитюдные качественные исследования сложных социальных систем, использующие субстантивные формально обоснованные теоретические разработки для выхода за пределы подхода «от частного к общему». Это достигается путем создания концептуальных моделей – стрелочных схем-диаграмм, показывающих устройство сложной системы и ее операционную логику. Подобные концептуальные модели являются специфическими (репрезентативными для данного класса явлений), субстантивными (отражающими сущностную определяющую явления) и суггестивными (не прямо связанными с конкретным явлением). Они дают более глубокое и более общее представление о явлении, чем это возможно в рамках нарратива на естественном языке.

Применительно к изучению НР для этой книги методы лонгитюдного качественного исследования включали (1) документирование роли стратегического руководства в процессе корпоративного становления и роли генеральных директоров в развитии и использовании четырех ключевых элементов компетенции стратегического лидерства НР; (2) создание сравнительного повествовательного материала (конкретных примеров) об эволюции обстановки на корпоративном уровне и о подходах к стратегическому руководству плеяды сменявших друг друга гендиректоров и (3) использование сравнения конкретных примеров для создания обоснованной теории роли стратегического руководства в становлении корпорации.

В свете этого методика исследования включала сравнительный многоуровневый анализ практических примеров. Анализ отраслевого уровня описывал эволюционные изменения внешней среды применительно к непрерывностям, случайностям и ограничениям, с которыми сталкивалась компания и ее генеральные директора. Анализ организационного уровня использовал временное измерение для сравнения шести корпоративных трансформаций, имевших место в историческом прошлом НР, и седьмой, которая имеет место в данный момент. Это

потребовало пристального изучения редко исследуемых взаимозависимостей между периодами деятельности бывшего и вновь приступившего к работе гендиректора и связанной с ними инерцией развития, которую приходилось преодолевать, а также того, как каждый из гендиректоров решал главные задачи стратегического руководства и развивал компетенцию стратегического лидерства компании в течение периода своей деятельности. На уровне внутриорганизационного анализа отслеживался состав портфеля бизнесов НР применительно к эволюционным переменам относительного значения различных основных направлений, созданию новых и выходу из старых.

Некоторые практические примеры, которые будут разбираться в последующих главах, отражают выводы лонгитюдного исследования. Были проведены интервью с десятками бывших и действующих сотрудников НР, а также с некоторыми консультантами, прямо вовлеченными в дела компании на определенных этапах ее эволюции. Ссылки на эти интервью приводятся в последующих главах.

Приложение 2

Внутренняя экология выработки стратегий: обусловленный и самостоятельный стратегические процессы

На рисунке А2 показаны два ключевых стратегических процесса, составляющие внутреннюю экологию выработки стратегий и помогающие направлять эволюцию компании.

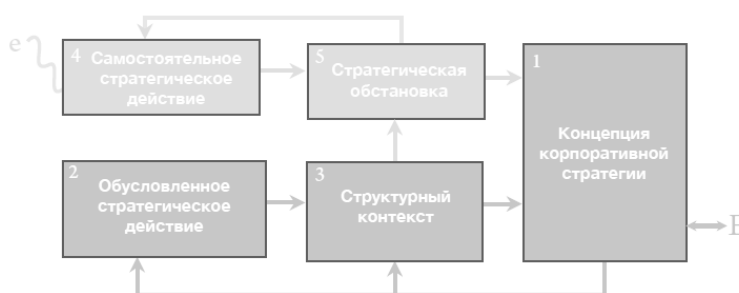


Рисунок А2

Внутренняя экология выработки стратегий

Источник: Robert A. Burgelman, «Strategy Is Destiny: How Strategy Making Shapes a Company's Future», New York: The Free Press, 2002

В рамках обусловленного стратегического процесса компания использует возможности знакомой ей среды. Для этого топ-менеджмент формирует корпоративную стратегию и соответствующим ей образом направляет стратегические действия руководителей на нижерасположенных уровнях организации. Существуют как минимум две причины того, что обусловленная стратегия ограничивает деятельность, отклоняющуюся от стратегии. Во-первых, компания выжила в естественном отборе благодаря тому, что надежным образом удовлетворяла потребности своих потребителей и иных контрагентов и хочет следовать установленному порядку и впредь. Этот реактивный мотив представляет собой рациональный источник стратегической инерции. Во-вторых, компания старается собрать воедино все имеющиеся в ее распоряжении силы для того, чтобы перестроить среду (E) в наиболее благоприятный для себя вид, однако этот проактивный мотив имеет результатом коэволюционный синхронизм и становится еще одним рациональным источником стратегической инерции.

В рамках самостоятельного стратегического процесса компания исследует новые возможности, которые не предусмотрены существующей корпоративной стратегией, относятся к новым сегментам рыночной среды (е) и часто основаны, хотя бы частично, на новых уникальных компетенциях. Обычно, но не всегда, самостоятельные стратегические инициативы возникают на уровне рядовых сотрудников или менеджеров среднего звена. Часто это происходит случайно и несколько непредсказуемо в результате коэволюции компетенций компании с (Е, е). Для преодоления влияния структуры компании, которая настроена на поддержку инициатив, соответствующих существующей корпоративной стратегии, инициаторы подобных самостоятельных инициатив стараются активировать процесс убеждения топ-менеджмента в необходимости дополнения корпоративной стратегии и интеграции в обусловленный стратегический процесс (мы называем этот процесс уточнением стратегической обстановки). Главная роль самостоятельного процесса состоит в том, чтобы расширить границы компетенций и возможностей компании и помочь ей подготовиться к возможным прорывным конкурентным шагам. С другой стороны, если компания поддерживает слишком большое число самостоятельных инициатив (и не останавливает их в разумно необходимых случаях), ее ресурсы могут оказаться раздробленными, возможно, в ущерб основным направлениям бизнеса. Самая большая опасность в том, что самостоятельные инициативы могут подрывать существующую рыночную позицию, не создавая равноценную ей новую.

В целом эффективность внутренней экологии разработки стратегий компании определяется ее способностью использовать существующие возможности в рамках обусловленного процесса, одновременно с этим занимаясь новыми возможностями в рамках самостоятельного процесса.

От существующего к возникающему

Осенью 1981 года я работал над докладом на тему интеграции стратегического управления и корпоративного предпринимательства и случайно наткнулся на книгу «От существующего к возникающему» – свежему на тот момент труду бельгийского ученого Ильи Пригожина, лауреата Нобелевской премии по химии. Заинтригованный названием, я полистал главу о предмете моего интереса – самоорганизации, которая оказалось сугубо математической. Однако ее последний абзац поразил меня, как громом:

«Избыточная продуктивность природы обусловлена предложенным выше типом описания, в котором «мутации» и «инновации» возникают стохастически и собираются в единую систему господствующими на данный момент детерминистическими принципами. Это позволяет нам надеяться на непрестанную генерацию «новых типов» и «новых идей», которые могут быть включены в структуру системы, обеспечивая тем самым ее непрерывное развитие»⁸⁴.

Параллель между выводом Пригожина и моделью обусловленных (нисходящих) и самостоятельных (восходящих) стратегических инициатив (см. рис. А2) казалась совершенно очевидной: упомянутые Пригожиным стохастически возникающие «мутации» и «инновации» прямо соответствовали самостоятельному процессу, а его замечание о том, что они могут быть интегрированы в систему «господствующими на данный момент детерминистическими принципами», прямо соответствовало обусловленному процессу. Было также очевидно и то, что процесс уточнения стратегической обстановки (ячейка 5 на рис. А2) является важнейшим средством интеграции в систему. Таким образом, модель, возможно, является промежуточным этапом в развитии теории организационной адаптации как «становления» – то есть неопределенного, непредсказуемого, но потенциально управляемого будущего.

Вывод о том, что уточнение стратегической обстановки помогает поддержанию равновесия между обусловленным и самостоятельным стратегическими процессами отсылает также к теории Кауффмана об «адаптации на грани хаоса». Кауффман различает три состояния системы – упорядоченное, сложное и хаотическое. Он рассматривает сложные системы, которые балансируют между порядком и хаосом, как «естественную кульминацию селективной эволюции»⁸⁵. Важность равновесия между обусловленным и самостоятельным стратегическими процессами выглядит особенно очевидной в свете исчерпывающей интерпретации идеи адаптации на грани хаоса, которую предложил Гоулд. Гоулд указывает, что:

«Система должна быть адаптивной, однако избыточное (и слишком точное) локальное соответствие может заморозить систему в состоянии промежуточной оптимальности с недостаточным потенциалом будущих изменений. Избыточный хаос может оказаться фатальным при чрезмерных и непредсказуемых флюктуациях как во внешней среде, так и во внутренних состояниях... Адаптация на грани хаоса уравнивает и дезидерат текущей функциональности, и потенциал будущих изменений, или развиваемость»⁸⁶.

Эта книга объясняет, как компетенция стратегического лидерства определяет становление корпорации через одновременное уравнивание стратегических задач соответствия (использования существующих рыночных возможностей) в обусловленном (нисходящем) процессе с развиваемостью (созданием новых рыночных возможностей) в самостоятельном (восходящем) процессе.

Приложение 3

Модель стратегического ромба

Модель стратегического ромба, показанная на рисунке А3 ниже, помогает определить ключевые задачи гендиректора в области стратегического управления и его/ее обязанности в развитии компетенции стратегического лидерства компании.



Рисунок А3

Модель стратегического ромба.

Источник: Robert A. Burgelman, «Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments», Administrative Sciences Quarterly, March 1994: 31

Официальная корпоративная стратегия

Официальная корпоративная стратегия представляет собой заявление топ-менеджмента о стратегических намерениях компании: бизнес-направлениях, в которых она хочет стать победителем, и подразумеваемых конкурентных преимуществах.

Основа конкурентного преимущества в отрасли

Основа конкурентного преимущества компании определяется ее рыночной позицией. В большинстве отраслей, хотя и не во всех, есть несколько перспективных позиций, которые может занимать компания. Основу конкуренции на этих позициях составляют рыночные и нерыночные факторы. В случае серьезного изменения любого из этих факторов меняется и основа конкуренции (среда внешнего отбора).

Уникальная компетенция

Уникальную компетенцию составляют отличительные навыки, дополнительные активы и практики, которыми компания располагает для соответствия основе конкурентного преимущества в отрасли. Уникальные компетенции считаются объективно присущими индивидуальности и характеру компании. Так, они во многом определяют тип корпоративной стратегии. Уникальные компетенции трудно изменять.

Стратегическое действие

Стратегические действия требуют существенного отвлечения ресурсов компании (человеческих, финансовых, технологических, репутационных и т. д.). Они подразумевают обязательность распределения сил и средств, и их трудно (иногда невозможно) повернуть вспять. Стратегические действия в больших компаниях обычно распределены по нескольким уровням управления и различным специализированным подразделениям. Стратегические действия руководителей определяются внешней и внутренней средой и официальной корпоративной стратегией.

Среда внутреннего отбора

Для понимания роли среды внутреннего отбора полезно представить себе важнейшее различие между начинающей и давно существующей компанией. Большинство начинающих компаний терпят неудачу, поскольку не могут справиться с давлением среды внешнего отбора (например, в продукте заинтересовано недостаточное количество потребителей, или потребители не готовы оплачивать разработку и вывод на рынок продуктов компании). Отличие давно существующей компании от начинающей состоит в том, что она уже преодолела давление среды внешнего отбора и может в определенной степени заменить внешний отбор внутренним. Из этого следует, что среда внутреннего отбора занимает центральное место в процессе выработки стратегий компании. Среда внутреннего отбора формирует связи между официальной корпоративной стратегией и стратегическими действиями и между отраслевыми источниками конкурентных преимуществ и внутрифирменными источниками уникальных компетенций.

Среда внутреннего отбора концептуально рассматривается в этой книге сквозь призму *компетенции стратегического лидерства*, а развитие последней считается важной задачей ген-директора. Компетенция стратегического лидерства состоит из четырех главных элементов: (1) постановка системы стратегического руководства; (2) управление динамикой взаимодействия стратегии и культуры; (3) сбалансированного распределения ресурсов между соответствием и развиваемостью и (4) управление динамикой взаимодействия с советом директоров.

Глава 2

История становления HP 1939–2016

Полный обзор процесса

Перемены в разных отраслях происходят с различной скоростью (от медленной до очень быстрой) и в различных масштабах (от небольших до очень широких). Перемены в пищевом производстве идут довольно медленно и обычно с небольшим размахом; скорость перемен в нефтяной промышленности невелика, но иногда их масштаб колоссален (например, последствия применения метода гидроразрыва пласта в 2014 году); перемены в индустрии моды происходят очень быстро, но сами по себе они невелики. И нет ничего удивительного в том, что если в пищевой, нефтяной и легкой промышленности долгоживущих компаний хватает, то в информационно-технологических отраслях их очень немного, а самыми известными примерами являются, вероятно, IBM и HP.

В этой главе сделан полный обзор процесса долголетней истории становления HP. Она начинается с дальнейшего развития представленной в главе 1 идеи о том, что становление корпорации зависит от умения стратегического руководства опосредовать взаимные влияния внешней и внутренней среды через корпоративную трансформацию. Далее на этой концептуальной основе достаточно детально описывается история HP в ракурсе семи эпох. Это отдельные периоды времени начиная с момента основания компании в 1939 году, которые можно четко разграничить с точки зрения эволюции портфеля бизнесов компании. Далее будут кратко обсуждены роли гендиректоров HP в корпоративных трансформациях, связывающих между собой эти эпохи, и ограниченность подхода к оценке их достижений с точки зрения колебания акционерной стоимости компании в течение срока полномочий. Заканчивает главу идентификация парадокса истории становления HP. В связи с эволюцией проблем стратегической интеграции многопрофильного бизнеса, с которыми сталкивался топ-менеджмент в критические моменты истории компании, будет освещена антихрупкость адаптивной компетенции HP. Будет рассмотрена роль напряженности во внутренней экологии выработки стратегий и отдельно подчеркнут экзистенциальный характер ситуаций, в которых сменявшие друг друга гендиректора HP вносили свой вклад в процесс становления компании. Все это подготовит почву для глав 3–9, где вниманию читателя будет предложено детальное описание и анализ вклада, сделанного каждым из гендиректоров HP в целостный процесс становления компании вплоть до 2016 года и далее.

Корпоративное становление: существование в условиях изменчивости внешней и внутренней среды

Аспекты организационной экологии и организационного обучения

Изменения внешней обстановки, в которой существует такая компания, как HP, определяются множеством факторов: изменения переговорных позиций покупателей, поставщиков, смежников (партнеров) и каналов дистрибуции; изменения степени интенсивности конкуренции; потенциальные угрозы появления новых игроков на рынке и выбытия старых; изменения нормативных актов; и в особенности молниеносные технологические изменения¹. Этот набор

факторов формирует экосистему отрасли (крайне сложную систему взаимодействия всех факторов), которую скрепляют различные виды правил, которые мы выявили в главе 1: нормативные, технологические, экономические и когнитивные. Эта экосистема представляет собой внешнюю среду отбора для всех входящих в нее компаний. С учетом ее экологической природы изменения в одном из факторов могут распространяться на всю систему с труднопредсказуемыми последствиями.

В определенные периоды времени, которые мы называем здесь «эпохами», господствующие в экосистеме правила меняются лишь незначительно, и набор факторов остается в относительно стабильном состоянии равновесия (например, стоимость акций участников претерпевает некоторые изменения, но часто возвращается в стабильные диапазоны). Однако в моменты кризиса порожденные предпринимательским духом инновации радикально изменяют характер воздействия внешней среды. Для того чтобы выжить, компании необходимо трансформироваться, и это дает начало новой эпохе.

Организационная экология

Каждая из областей знаний общественных наук сосредотачивается на отдельных аспектах динамики внешней среды и их импликациях относительно организационных изменений. Для целей данной главы будет полезна теория организационной экологии. Организационная экология полагает, что организационные изменения следует понимать на уровне всех популяций схожих организаций и, скорее, как результат замещения и селекции, а не стратегической адаптации. Действующие игроки не могут выдержать изменений во внешней среде, поскольку инерция мешает их адаптации, и их замещают новые компании, делающие что-то другое или то же, но по-другому (последнее выглядит лучше в глазах большинства потребителей)². Другими словами, в какой-то момент времени они становятся не способны пройти то, что в главе 1 было названо тестом на релевантность.

Ученые в области организационной экологии предоставили эмпирические доказательства и дедуктивные теоретические выкладки относительно значения инерции для долговечности организации. Они указывают запутавшимся руководителям, которые хотят повысить результативность «фасадным ремонтом» организации или, как принято говорить, «изменением архитектуры» (например, перераспределением полномочий или схемы отношений в управлении): «Конечно, некоторые архитектурные изменения действительно повышают результативность и таким образом снижают риск гибели. Не менее верно и то, что другие имеют обратный эффект. Можно ли считать результат положительным по умолчанию? Полагаем, что нет»³. Они предупреждают, что попытки изменений часто бывают рискованными в связи с тем, что специфические для каждой организации особенности и варианты развития ситуации очень трудно оценить заранее; многие перемены являются не более чем данью моде; изменения часто приводят к непредвиденным и нежелательным последствиям.

Организационное обучение

Концепция организационного обучения рассматривает⁴, каким образом организации изыскивают информацию, необходимую им для адаптации, то есть насколько проактивно они управляют своим соответствием внешней среде отбора. Хотя организационное обучение не обязательно ведет к адаптации (организации могут учиться не тому, что им для этого нужно), эта концепция предоставляет широкие возможности для когнитивной деятельности и развития знаний, которые могут побудить к организационным изменениям. Выработка стратегий как адаптивная организационная компетенция является важным проявлением концепции организационного обучения. Тем не менее даже ведущие ученые в области организационного обучения предупреждают о потенциальных опасностях организационных изменений, поскольку при

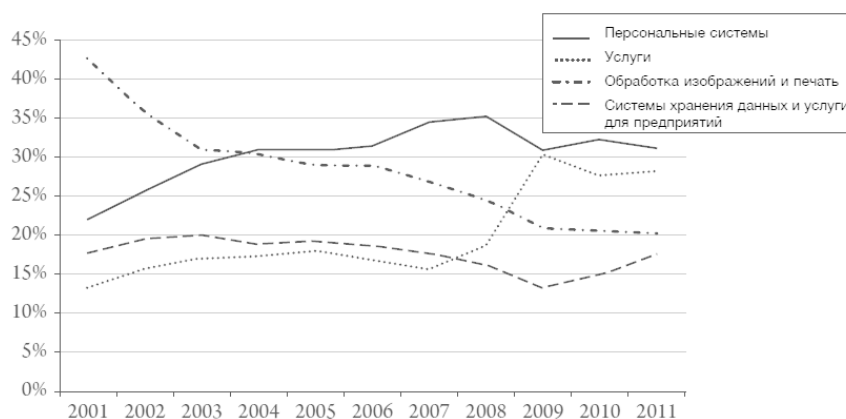
очень большом позитивном эффекте правильных решений неверные шаги могут «приводить к катастрофическим последствиям»⁵.

Однако в равной степени опасен и «феномен креозотового куста». Это выражение вошло в оборот с подачи бывшего гендиректора Intel Corporation Крейга Барретта. Креозотовый куст – пустынное растение, которое отравляет почву вокруг себя, что не позволяет другим растениям находиться рядом (Барретт живет в Аризоне). Феномен креозотового куста означает стратегическую инерцию, которую испытывает успешная компания, оказавшаяся запертой в своей рыночной среде. Важно заметить, что феномен креозотового куста определенным образом соотносится с опасностью, которую Дэйв Паккард видел в «чудесном фаэтоне» (см. главу 1). В обоих случаях речь идет о самоубийственных последствиях попыток бесконечного совершенствования своей рыночной позиции на базе уникальных компетенций основных направлений бизнеса при радикальных изменениях обстановки, что практически не оставляет места для изучения и использования новых возможностей⁶. Это также является серьезной проблемой для стратегического руководства.

Внутренняя экология выработки стратегий

Для интеграции значения корпоративного долголетия в концепции организационной экологии и организационного обучения полезно заметить, что давно существующие организации остаются подверженными факторам отбора внешней среды. Действительно, многие из них с течением времени становятся их жертвами⁷. Но полезно заметить также, что давно существующие организации приобрели возможность в определенной ситуации замещать внешний отбор внутренним; то есть⁸ их жизнеспособность зависит от способности входить в новые виды деятельности и выходить из них по мере изменения обстановки⁹.

Такая давно существующая компания, как НР, может рассматриваться как отдельная экосистема, а ее существование и дальнейшие успехи определяются состоянием внутренней экологии выработки стратегий. Если экологические процессы на уровне организационных популяций (например, отраслей) подразумевают соотношения вновь создаваемых и ликвидируемых организаций, то внутренняя экология выработки стратегий подразумевает стратегические решения, направленные на постепенное изменение состава корпоративного портфеля бизнесов, в том числе вхождение в новый бизнес и выход из существующих в определенное время в будущем. Так, в главе 1 приводились краткие описания внепланового возникновения новых крупных направлений бизнеса НР (компьютеров, струйных принтеров и сетевых решений). Ниже эти стратегические решения получают более детальное описание наряду с выделением из НР направления КИП, которое произошло в период руководства Лью Платта. В 2014 году нынешний гендиректор Мег Уитмен объявила о планах выделить из НР направления персональных компьютеров и принтеров.

**Рисунок 2.1**

Внутренняя экология выработки стратегий HP: эволюция объемов продаж четырех основных направлений в процентах к общему объему продаж 2001–2011 гг.

Источник: Подготовлено Р. А. Бергельманом и Ф.Е. Меза

В качестве иллюстрации результатов внутренней экологии выработки стратегий HP на рисунке 2.1 показана эволюция составляющих общего объема продаж компании в период 2001–2011 годов. Информация на рисунке 2.1 относится к пятой и шестой эпохам истории HP и периодам руководства Карли Фиорины и Марка Херда (будут обсуждаться ниже).

Из рисунка 2.1 видно, что между 2001 и 2011 годами доля направления обработки изображений и печати в общем объеме продаж упала с 43 процентов до всего лишь 20 процентов; персональные системы выросли с 22 до 32 процентов; услуги выросли с 13 до 28 процентов; а системы хранения данных и услуги для предприятий упали с 18 до 15 процентов. Такого рода результаты внутренней экологии выработки стратегий HP определяли процесс становления компании. Так, информация на рисунке 2.1 указывает на то, что HP будет подвержена еще более сильному воздействию изменений внешней обстановки в направлениях ПК и услуг и после 2011 года.

Итак, в чем состоит задача стратегического руководства гендиректора?

Историки и ученые-обществоведы умеют объяснять эпохальные изменения сквозь призму объективных факторов. Различные исторические и социологические теории фокусируются на различных факторах¹⁰, но большинство из них избегает объяснений, основанных на концепции «великого человека». Однако Генри Киссинджер, бывший профессор истории Гарвардского университета, якобы сказал своему биографу: «Как профессор, я был склонен считать, что история определяется объективными факторами... Но когда видишь ее воочию, понимаешь, насколько важную роль играют личности»¹¹. Он говорил так, основываясь на своем опыте челночной дипломатии на Ближнем Востоке в середине 1970-х годов. В свете этого мы, не отступая от интеллектуальной традиции истории и обществоведения, посвятим оставшуюся часть этой главы подготовке почвы для детального рассказа о роли стратегического лидерства гендиректоров HP во внутренней экологии выработки стратегий, который предстоит в главах 3–9. Благодаря этой роли HP смогла пережить все изменения внешней и внутренней среды, с которыми ей пришлось сталкиваться в процессе становления.

Руководство корпоративными трансформациями

Эпохальные перемены, связанные с изменениями во внешней среде, порождают то, что в главе 1 было названо стратегическими переломными моментами (СПМ). Их признаком обычно является стратегический диссонанс, когда в руководстве компании нет единого мнения о стратегической ситуации, в которой находится фирма, и о том, какие стратегические шаги надо предпринять. В конечном итоге для того, чтобы компания могла трансформироваться в поисках выхода из «долины смерти» СПМ¹², стратегический диссонанс должен быть разрешен гендиректором («первым» в процессе выработки стратегических решений по принципу «первый среди равных», упоминавшемуся в главе 1). Для этого выполняются главные задачи стратегического руководства: (1) формулировка корпоративной стратегии с точки зрения областей, в которых компания хочет быть победителем (и с определением понятия победы); (2) увязка рыночной позиции и уникальной компетенции с целью получения конкурентного преимущества и (3) увязка корпоративной стратегии со стратегическими действиями. Кроме того, задействованы четыре главные составляющие компетенции стратегического лидерства: (1) система стратегического руководства; (2) управление динамикой взаимодействия культуры и стратегии; (3) сбалансированное распределение стратегических ресурсов между соответствием и развиваемостью и (4) обеспечение динамичного взаимодействия с советом директоров.

Основное положение корпоративных трансформаций

Критически важная роль стратегического руководства гендиректора получает новаторское освещение в бергельмановской формулировке основного положения корпоративной трансформации: удачным случаям корпоративной трансформации, в отличие от неудачных, по всей вероятности, предшествовали экспериментальные и селекционные процессы во внутренней экологии выработки стратегий, понизившие уровень неопределенности и придавшие гендиректору уверенность в том, что трансформация может быть выполнена успешно¹³.

История становления НР: эпохи и корпоративные трансформации

Существование в неуклонно высоком темпе технологических изменений

Зарождение электроники как отрасли промышленности можно отнести к середине 1930-х годов¹⁴, когда радиолампы впервые стали применяться в качестве переключателей в электронных схемах, и основатели НР смогли создать свой первый новаторский продукт. За этим последовало изобретение транзистора в 1947 году, интегральной микросхемы в 1958–1959 годах и микропроцессора общего назначения в 1969-м. Благодаря этим аппаратным технологиям появились, помимо всего прочего, большие ЭВМ, мини-компьютеры, электронные калькуляторы, персональные компьютеры, планшетные компьютеры и смартфоны. В течение последних шести десятилетий электроника и информационные технологии шли вперед неуклонно высокими темпами, описанными «законом Мура», который гласит, что производительность процессоров должна удваиваться каждые 18 месяцев¹⁵. В течение двух последних десятилетий наблюдались также появление Интернета и Всемирной сети наряду с расширением возможностей фиксированной и мобильной коммуникационных технологий. На протяжении всего периода этой молниеносной технологической эволюции (некоторые называют ее

революцией) инновации в аппаратных средствах стимулировали развитие соразмерно мощных новаторских программных средств, как для предприятий (например, системы класса ERP), так и для потребительского рынка (например, Windows и iOS).

Основанная в 1939 году HP – она из очень немногих технологических компаний, которым удалось выжить на этом долгом пути через череду технологических революций. Иногда она находилась в авангарде, иногда старалась догнать, но всегда была достаточно релевантной для потребителей и инвесторов. Она оставалась прибыльной, независимой и самостоятельно решала свою судьбу при том, что почти все ее главные конкуренты постепенно исчезали из поля зрения. В этой связи в главе 1 высказывалось предположение, что HP может считаться великой компанией, поскольку ей удавалось многократно трансформироваться на всем протяжении своей истории вплоть до наших дней.

Еще в 1996 году Роберт Бергельман и Энди Гроув писали:

«История HP была и продолжает быть серией трансформаций, осуществленных «мирными средствами» руками собственного менеджмента. Чтобы убедиться в этом, сравните ее способность перейти от приборостроения к компьютерам (и стартовый рывок на этом направлении) с тем, что делали главные конкуренты в приборостроении. Можно сравнить и то, что сделала HP, когда компьютерная отрасль перешла от технологии мини-компьютеров к микропроцессорным технологиям, с тем, что делали другие производители. Переход дался HP достаточно легко. В последние годы HP вновь трансформировалась, став мировым лидером в производстве настольных принтеров и постепенно выходя на передовые позиции в производстве настольных компьютеров. Корпоративная культура HP «приспособлена к СПМ» в значительно большей степени, чем любая другая из известных нам культур»¹⁶.

По аналогии с этим Хауз и Прайс в своей подробнейшей истории инноваций и бизнеса в HP в период до 2008 года указывают на шесть трансформаций: (1) от аудио-видеотестов к микроволновым тестам (1949–1959); (2) от тестирования частотных характеристик к научному тестированию (1959–1968); (3) от электротехнического тестирования к научным системам (1968–1976); (4) от научных систем к бизнес-ориентированным компьютерам (1976–1986); (5) от компьютеров к печати и обработке изображений (1986–1996) и (6) от промышленного производства к профессиональным услугам¹⁸. Эти трансформации и соответствующие им периоды времени описаны здесь в основном с точки зрения технологий и продуктов, что, по всей вероятности, объясняется богатым опытом инженерно-технической работы и соответствующим образованием, сформировавшим представления этих авторов. Они дают любопытное объяснение тому, как происходили эти трансформации:

«Обычно трансформациям сопутствовал пересмотр терминологии. Так, когда выяснилось, что инструментарий для конструкторов в области радио и телевидения не слишком отличается от инструментария для междугородной связи компании AT&T, все это стали называть «частотная область». Схожим образом компьютерная периферия превратилась в «печать и обработку изображений», став больше, чем породившая ее вычислительная техника. Присоединение Compaq позволило сделать компьютеры в большей степени предметом личного пользования, чем это было в HP на протяжении предыдущих трех десятилетий; покупка EDS в большой степени переориентирует направление поступательного движения HP».

В то же время Хауз и Прайс недоумевают, почему НР умела увидеть новые возможности, в то время как другие крупные конкуренты этого не могли:

«Оглядываясь назад, следует сделать вывод о том, что в НР несколько раз случалось нечто странное и необычное, благодаря чему она могла предвидеть появление новых рынков и побеждать там, где другие компании этого не ожидали. В других случаях нечто позволяло ей упорно продолжать делать свое дело до тех пор, пока не будет найдено успешное решение, в то время, как большинство других компаний предпочитало не копить убытки и покинуть рынок пораньше».

Они относят это на счет любознательности, врожденных навыков, упорства и умения «мыслить нестандартно» для нахождения новаторских решений, считая все это частью «Метода НР». С точки зрения основного положения о корпоративной трансформации исключительно важное значение имеет их замечание о том, что Билл Хьюлетт возражал против трех трансформаций, а Билл Паккард в какой-то момент вполне официально говорил, что был против каждой из них. Из этого следует, что во всех случаях, когда корпоративная трансформация выносилась на одобрение основателей, во внутренней экологии выработки стратегии НР уже полным ходом шел процесс экспериментирования и внутреннего отбора. Свидетельством того, насколько этот восходящий инновационный процесс оставался важной частью внутренней экологии выработки стратегий НР и после отхода основателей от дел, могут служить примеры с принтерами, которые Джон Янг в конечном итоге принял в качестве важного нового направления бизнеса, и, много позже, с аналогичным решением Марка Херда относительно сетевых технологий.

Эпохи и корпоративные трансформации

Развивая мысли Хауза и Прайса под другим углом зрения, в этой главе будет представлен полный обзор истории эпох и корпоративных трансформаций, определявших процесс становления НР. Эпохи и корпоративные трансформации выделены здесь в соответствии с эволюцией корпоративного портфеля бизнес-направлений НР, то есть они рассматриваются с точки зрения внутренней экологии выработки стратегий компании, определявшей эволюцию относительного значения различных основных бизнесов, создание новых и выход из старых.

Запутанный эволюционный процесс становления

Тем не менее эпохи истории НР определяются как ключевыми внешними факторами, в первую очередь радикальными технологическими изменениями, так и ключевыми внутренними факторами, связанными с внутренней экологией выработки стратегий и стратегическим руководством гендиректора. Это показано на рисунке 2.2, демонстрирующем первые пять исторических эпох процесса становления НР относительно эволюции внешних и внутренних факторов.

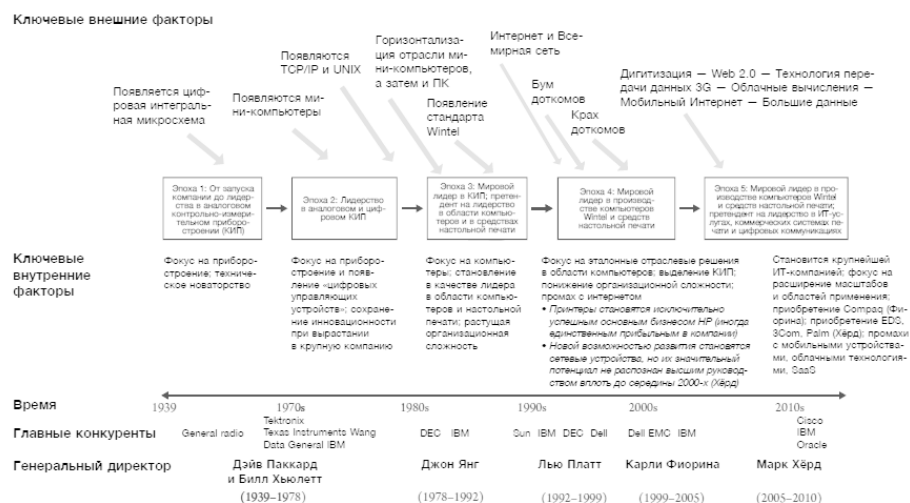


Рисунок 2.2

Первые пять исторических эпох становления HP: запутанный эволюционный процесс

Источник: Подготовлено Р. А. Бергельманом, Х. У. МакКинни и Ф. Е. Меза

Рисунок 2.2 говорит о том, что эволюционный процесс становления устроен сложно и, что интересно, довольно запутанно, то есть что ключевые внешние факторы часто являлись собой радикальные технологические новшества, реакция на которые со стороны HP не определялась каким-либо ясным долгосрочным видением или большой стратегией. На самом деле компания достаточно часто опаздывала с реакцией на такие изменения. Рисунок 2.2 близок к тому, чтобы служить подтверждением известного сардонического взгляда на историю как на «одну проклятую проблему за другой», но это, разумеется, не вполне решает задачу данной книги. Итак, как получить системное понимание процесса корпоративного становления?

Обретение системного понимания

С методологической точки зрения (см. главу 1)¹⁹, временное измерение используется в следующих двух разделах этой главы для систематического сравнения, во-первых, шести отдельных эпох и связанных с ними результатов внутренней экологии выработки стратегий, и, во-вторых, роли стратегического руководства гендиректоров в корпоративных трансформациях, которые позволили HP проделать путь от компании, созданной в 1939 году для производства электроизмерительных приборов, до ведущей мировой компании в области компьютерной техники, программного обеспечения, печати и обработки изображений с оборотом более 112 миллиардов долларов в 2014 году. Происходящее после 2014 года – седьмая историческая эпоха и соответствующая корпоративная трансформация находятся в процессе подготовки, поскольку нынешним гендиректором HP принято решение разделить компанию с выведением в отдельные бизнесы направлений ПК и принтеров.

Эпохи в процессе становления НР: результаты внутренней экологии выработки стратегий

Эпоха 1:

От запуска компании до лидерства в аналоговом контрольно-измерительном приборостроении (КИП)

Первая эпоха процесса становления НР начинается с основанием компании в 1939 году и продолжается до 1957 года. Во времена запуска НР главным питающим элементом электронных схем служили радиолампы. Первым продуктом вновь созданной НР был сконструированный Биллом Хьюлеттом звукогенератор, который отличался новаторским использованием радиоламп.

НР продолжала применять технические инновации в своих приборах, и во время Второй мировой войны ее бизнес развивался быстрыми темпами. После войны доходы компании резко упали, и ей пришлось сильно сократить персонал, однако ей удалось быстро восстановиться, отчасти благодаря инвестициям, сделанным в разработку оборудования для рынка СВЧ. Это стало важной технологией для растущего сегмента рынка измерительных приборов. Один из наиболее крупных конкурентов, компания General Radio, полностью упустила этот рынок, чем сполна воспользовалась НР.

В 1947 году в Bell Labs был изобретен транзистор. Эта технология совершила революцию в электронике, заменив радиолампы (большие, энергоемкие и часто выходящие из строя) на сравнительно небольшие и эффективные транзисторы, благодаря которым изделия стали меньше по размерам, функциональнее и значительно надежнее, чем это было возможно ранее. НР успешно использовала новую технологию в своих контрольно-измерительных приборах.

Результаты внутренней экологии выработки стратегий во время Эпохи 1

Под постоянным стратегическим руководством основателей компании НР нарастила свой ассортимент до полной линейки аудио-, видео- и СВЧ-измерительной аппаратуры, которая продавалась инженерам и ученым через сеть региональных дистрибьюторов в США. К 1957 году НР стала ведущим поставщиком КИП.

Объем продаж НР в это время составлял 47,1 миллиона долларов, и компания была уже слишком большой для того, чтобы Хьюлетт и Паккард лично осуществляли оперативное управление. Хотя оба основателя работали в тесном сотрудничестве друг с другом, гендиректором НР в течение всей первой эпохи был Паккард. Чтобы обеспечить дальнейший рост, Хьюлетту и Паккарду было необходимо понять, как перестроить компанию, чтобы она соответствовала предстоящим возможностям и вызовам.

Эпоха 2:

Лидерство в аналоговом и цифровом КИП

Вторая эпоха процесса становления НР начинается в 1957 году и продолжается вплоть до конца 1960-х. В 1957 году НР стала публичной компанией. Тогда же была введена новая организационная структура и официально закреплён «Метод НР», отразивший намерение основателей создать долгоживущую организацию и их понимание адаптационных возможностей, которыми для этого должна обладать НР (глава 1). Эти шаги способствовали ускорению развития и дальнейшим достижениям. С целью расширения имеющегося рынка сбыта НР приняла глобальную экспансию и выкупила бизнес своих основных дистрибьюторов, чтобы впервые создать собственную службу продаж.

Благополучно пройдя через транзисторную революцию, НР не менее успешно воспользовалась плодами ещё более важной революции интегральных микросхем. Эту технологию разработали в 1958 году, чтобы дать инженерам возможность преодолеть ограничение, появившееся в транзисторной технике. Физические ограничения транзисторов, такие как необходимость паяных проводов для коммутации и просто количество, необходимое для становящихся все более сложными изделий, были преодолены с изобретением интегральной микросхемы, в которой все необходимые элементы изготавливались в едином блоке материала. Как и в случае с транзисторами, НР не изобретала эту технологию, но адаптировала ее к направлениям своего бизнеса.

С появлением недорогих цифровых интегральных микросхем в период с середины и до конца 1960-х годов электронная измерительная аппаратура стремительно осваивала цифровые аппаратные и программные технологии, становясь все более и более программируемой при помощи компьютеров и позволяя проводить намного более сложные измерения. Первые компьютеры производства НР появились именно в этот период и предназначались для управления комплексными измерительными системами (первоначально их называли «контроллерами КИП»). Кроме того, НР вышла на рынок электронных настольных научных калькуляторов с целью вытеснить электромеханические счетные машинки, использовавшиеся в научных вычислениях.

К концу 1960-х годов технология интегральных микросхем широко использовалась в продукции НР. Чтобы и дальше развиваться на рынке КИП, НР было необходимо продолжать инновации и создавать новые продукты с высокой долей добавленной стоимости. Кроме того, НР выкупила своих дистрибьюторов, чтобы создать собственную службу продаж, и расширила операции за пределами США, чтобы воспользоваться быстрыми темпами роста на международных рынках. Именно в это время основатели реорганизовали компанию, создав в ее рамках множество достаточно независимых продуктовых дивизионов, каждый из которых отвечал за свой финансовый результат и управлялся генеральным менеджером. Это позволило Хьюлетту и Паккарду сфокусироваться на создании новых бизнесов – органическом или через приобретения, в то время как менеджеры вновь созданных дивизионов могли сосредоточиться на существующих областях производства и соответствующих им инновационных инициативах.

Результаты внутренней экологии выработки стратегий во время Эпохи 2

К концу своей второй эпохи выручка НР достигала более 300 миллионов долларов в год. Компания стала ведущим мировым производителем электронной измерительной техники, распространила свое присутствие на химию, аналитику и медицину и вышла на рынок компьютерных систем. В это время НР конкурировала с несколькими компаниями, в том числе с

приборостроительными Tektronix, Texas Instruments и прочими. В течение всей второй эпохи гендиректором компании оставался Паккард.

Эпоха 3:

Мировой лидер в КИП и претендент на лидерство в области компьютерной техники

Третья эпоха процесса становления НР начинается с конца 1960-х годов и продолжается до конца 1970-х, когда центральные интересы компании стали смещаться от исторического направления КИП к компьютерам. В течение этой эпохи генеральным директором был Билл Хьюлетт. В начале 1970-х Дэйв Паккард вернулся с государственной службы и занял пост президента компании, на котором оставался вплоть до отхода от дел в 1993 году. На фоне роста НР успех модели независимых дивизионов привел к появлению еще одного уровня управления между дивизионом и гендиректором.

Большую часть этой эпохи лидирующие на своих рынках направления КИП в составе НР продолжали развиваться и приносить отличную прибыль. В то же время НР разработала множество компьютерных систем, которые были независимыми друг от друга инициативными разработками различных дивизионов и географических локаций компании. Компьютерные направления росли намного более быстрыми темпами, чем историческое направление КИП. Изначальное намерение НР состояло в том, чтобы производить мини-компьютеры в качестве дополнительного инструментария инженеров и ученых, но компьютеры по своей природе универсальны, и это направление деятельности НР вскоре вышло на огромный и бурно растущий рынок мини-компьютеров для промышленности и бизнеса.

Результаты внутренней экологии выработки стратегий во время Эпохи 3

В 1978 году, к концу третьей эпохи НР, общая выручка компании составила 1,3 миллиарда долларов. С точки зрения внутренней экологии выработки стратегий НР 57 процентов от общей выручки по-прежнему приходилось на направление КИП, но 43 процента уже давали компьютерные направления. Однако рентабельность компьютерного бизнеса НР была намного ниже, чем в КИП. Кроме того, НР была только семнадцатой по размеру доли на общем рынке компьютерной техники, конкурируя с такими компаниями, как IBM, DEC, Data General и Wang. Было очевидно, что компания нуждается в принятии фундаментального стратегического решения относительно того, как улучшить свое конкурентное положение в быстро меняющемся компьютерном бизнесе.

Эпоха 4:

Мировой лидер в КИП, компьютерах и средствах настольной печати

Четвертая эпоха процесса становления НР начинается в конце 1970-х и продолжается до середины 1990-х. В это время НР по-прежнему оставалась мировым лидером в области КИП и стала одним из ведущих мировых производителей компьютеров и средств настольной печати. Начало этой эпохи приходится на 1978 год и отмечено назначением на должность гендиректора НР Джона Янга, остававшегося на этом посту до 1992 года. На нее же пришлось первые годы периода руководства Лью Платта (1992–1999).

На протяжении всей четвертой эпохи HP оставалась сильнейшим игроком на рынке КИП, и это направление продолжало демонстрировать отличные результаты. Но вскоре после назначения Янга гендиректором они с Паккардом приняли стратегическое решение о том, что для дальнейшего роста и сохранения релевантности HP должна стать лидером в компьютерных системах (в то время это были микрокомпьютеры). Эта задача стала главным объектом приложения усилий Янга на весь период его руководства HP.

Под стратегическим руководством Янга HP заменила свои многочисленные пересекающиеся между собой линейки 16-битных компьютеров (разработанных во времена Эпохи 3) на передовую 32-битную RISC-архитектуру. Кроме того, он придавал большое значение и делал большую ставку на переход от операционной системы собственной разработки HP к ОС семейства UNIX и на использование сетевых протоколов TCP/IP вместо закрытых систем других производителей²⁰. Оба этих стратегических решения окупились сполна, но лишь спустя несколько лет, после запуска в производство компьютеров на RISC-архитектуре и завершения перехода на UNIX и TCP/IP. Помимо этого, Янг провел множество мучительных для руководства HP организационных изменений и кардинальным образом поменял операционную модель, введенную в 1957 году.

Примерно одновременно с прорывом HP в направлении мини-компьютеров в 1980-х годах происходило зарождение отрасли ПК, началом которому послужили изобретение компанией Intel универсального микропроцессора в 1969 году и его появление на рынке в 1971 году. Первоначальным импульсом ПК-революции стало появление бытового персонального компьютера Apple II, но истинный размах ей сообщил приход на этот рынок компании IBM в 1981 году. В качестве главных компонентов своего ПК IBM выбрала микропроцессор Intel и операционную систему Microsoft, и к концу 1980-х этим компаниям удалось перехватить контроль над отраслью ПК. HP тоже занималась ПК, но не боролась за лидерство на этом рынке, поскольку Джон Янг настороженно относился к направлению, главные технические решения в котором принадлежали Intel и Microsoft.

Кроме того, HP создала и возглавила рынок безударных лазерных, а затем и струйных настольных печатающих устройств, условия для появления которого создало бурное развитие отрасли ПК. Принтеры стали быстрорастущим и очень прибыльным направлением бизнеса HP. Благодаря этому у Янга появилась возможность увеличить объем инвестиций, необходимых для превращения HP в крупного игрока на рынке компьютерных систем. Объем продаж HP под руководством Янга вырос с 1,3 до 16 миллиардов долларов. Компания занимала пятое место на рынке мини-компьютеров и серверов, стала ведущим производителем (исключительно рентабельных) настольных принтеров и продолжала оставаться мировым лидером в КИП. К моменту отставки Янга в 1992 году HP была намного более крупной и сложно устроенной многопрофильной компанией.

На смену Янгу пришел Лью Платт – еще один ветеран руководства HP, начинавший в медицинском направлении компании. Платт стал четвертым гендиректором компании. В самом начале срока полномочий Платта поступательное движение продолжалось во всех направлениях бизнеса HP. КИП оставались на высоте. На рынке мини-компьютеров и серверов HP была уже третьей, уступая только IBM и DEC. После многих лет объемных инвестиций компьютерные системы наконец стали приносить хорошую прибыль. По сравнению с Янгом Платт был более благосклонно расположен к направлению ПК, и эта часть портфеля HP стала стремительно расти, хотя ее прибыли по стандартам HP считались мизерными. Высокорентабельное направление принтеров продолжало лидировать на рынке, выросло до гигантских размеров и продолжало бурно развиваться. К концу четвертой эпохи (конец 1995 года) общий объем продаж HP составлял уже 31,52 миллиарда долларов.

С точки зрения внутренней экологии выработки стратегий НР за период руководства Янга распределение общего объема выручки изменилось следующим образом: если в 1978 году 57 процентов приходилось на КИП, а 43 – на компьютеры, то к 1992 году направления КИП формировали 27 процентов, а компьютерные – 73 процента. К 1995 году, в начальный период руководства Платта, 80 процентов общей выручки приходилось на компьютеры, устройства хранения данных, программное обеспечение, принтеры и сопутствующие сервисы и техподдержку, и только 20 процентов – на направления КИП. Очевидно, что в течение эпохи 4 НР превратилась в компьютерную компанию, однако все еще в большей степени сфокусированную на собственных технологиях и продуктах, рассчитанных на корпоративного потребителя.

Эпоха 5:

Мировой лидер в производстве стандартных компьютеров и настольных печатных устройств; претендент на лидерство в цифровых коммуникациях и ИТ-услугах; выход из бизнеса КИП; промах с интернетом

Пятая эпоха процесса становления НР начинается в середине 1990-х с первой волной интернет-коммерции и продолжается до середины 2000-х. Она включает периоды руководства Лью Платта и Карли Фиорины.

В середине 1990-х, когда на посту гендиректора НР по-прежнему находился Лью Платт, происходил переход к повсеместному использованию стандартных (на базе Wintel) серверов, начавшийся с выходом на рынок линейки серверов Proliant компании Compaq. НР также стала заниматься направлением стандартных серверов. Мощность этих устройств росла, и они стали внедряться на рынок традиционных серверов. В отличие от Compaq (тех времен) и Dell, которые выпускали только стандартные серверы, НР решала проблему с одновременным позиционированием и продажами и серверов на базе Wintel, и серверов собственной разработки на базе PA-RISC-UX. Серверное направление стало испытывать трудности, особенно по сравнению с Sun, Dell и Compaq. Это стало причиной серьезного конфликта в высшем руководстве компании, который разрешил Лью Платт, приняв решение в пользу коммодитизации направления Wintel. Параллельно с этим было создано партнерство с Intel с целью разработки радикально новой 64-битной микропроцессорной архитектуры (под названием Itanium) для особо мощных корпоративных серверов.

В это же время быстро развивающееся направление печатных устройств НР имело самую большую долю рынка. Печатные устройства и высокорентабельные картриджи для них (наряду с другими расходными материалами) давали НР львиную долю доходов и прибыли. Продолжало расти и низкорентабельное (а иногда и убыточное) направление ПК. Производящая и ПК, и принтеры НР стала лидером потребительского ИТ-рынка. Со временем, однако, относительная доля принтеров в выручке снизилась, поскольку НР активно инвестировала в другие направления, в том числе и за счет прибылей от своей дойной коровы – направления печатных устройств. Кроме того, направление КИП уже не показывало привычных темпов роста и рентабельности.

Как показано в главе 1, размер компании является побочным продуктом траектории развития, и вместо попыток определить оптимальный размер компании ее руководство должно сосредоточить усилия на достижении динамического соответствия стратегии и структуры параметрам роста²¹. В то же время это подразумевает, что внутренняя экология выработки стратегии может время от времени заставлять руководство компании уменьшать ее размеры и что великим компаниям не обязательно поддерживать постоянную траекторию количествен-

ного роста. В середине 1990-х годов Лью Платт озабочен трудностями роста HP и заказал исследование о «точках сваливания», с которыми систематически сталкиваются сложившиеся компании по достижению определенных размеров²². К 1999 году Платт пришел к выводу о том, что направление КИП со своей бизнес-моделью уже не слишком хорошо укладывается в портфель бизнесов HP и что сочетание «КИП-Вычислительная техника-Телекоммуникации», служившее основой конкурентного преимущества и двигателем инноваций, впредь невозможно поддерживать, не жертвуя эффективностью. Эти выводы и подкрепляющие их данные исследования о точках сваливания привели Платта к решению о выделении из состава HP исторического направления КИП (переименованного в Agilent). Первым гендиректором Agilent стал один из топ-менеджеров HP Нед Барнхолт, который поклялся привить новой организации все, что он считал атрибутами величия из «Метода HP» (философия децентрализованного управления и структуры, инициативные разработки новых продуктов и новых направлений бизнеса, культура инноваций, приверженность передовым научным достижениям, наем и удержание лучших специалистов)²³.

К концу 1990-х годов компьютерная отрасль стала меняться в результате появления Интернета. Но HP полностью проигнорировала первую фазу развития Интернета, а в области серверов ее обошла Sun Microsystems, ловко сыгравшая на якобы недостаточной приверженности HP ОС UNIX. Однако настоящей проблемой для HP стало то, что Sun Microsystems обошла ее сверхмощные серверы HP-UX именно тогда, когда нарождающимся компаниям электронной коммерции стало нужно именно такое оборудование. Акционеры и совет директоров были недовольны результатами HP на фоне результатов ее конкурентов. При Лью Платте оборот компании вырос с 16 до 40 миллиардов долларов, однако совет директоров решил, что в эпоху Интернета компании нужен новый руководитель, и в 1999 году отправил Платта в отставку.

Пятая эпоха продолжилась при Карли Фиорине, которая стала пятым гендиректором HP и первой, кто пришел на эту должность извне. После безуспешной попытки выкупить у PricewaterhouseCoopers их консалтинговый бизнес, чтобы эффективнее конкурировать с IBM на международном рынке, Фиорина убедила совет директоров дать разрешение на покупку Compaq (которая к тому моменту уже поглотила DEC и Tandem). В результате этого приобретения HP должна была стать крупнейшей технологической компанией и получить возможность следовать стратегии увеличения масштаба и расширения областей применения, позволяющей предлагать высокотехнологичные решения по невысоким ценам. Вопреки первоначальному активному сопротивлению со стороны представителей семей основателей в совете директоров сделка была в конечном итоге закрыта. Последовавшая за ней стратегическая интеграция HP и Compaq общепризнанно считается очень удачной.

К сожалению, Фиорина не смогла полностью реализовать преимущества поглощения Compaq в части снижения затрат. Вследствие этого у нее систематически не получалось достигать плановых квартальных показателей прибыли, что негативно сказывалось на стоимости акций HP. Кроме того, к началу 2005 года HP все еще не могла разработать убедительную корпоративную стратегию выгодного использования возможностей Интернета. В апреле 2005 года совет директоров уволил Фиорину. К концу срока ее полномочий объем продаж HP достигал почти 80 миллиардов долларов.

Результаты внутренней экологии выработки стратегий во время Эпохи 5

С точки зрения внутренней экологии выработки стратегий HP к концу срока полномочий Платта почти 70 процентов общего объема продаж приходилось на долю компьютеров, принтеров и связанных с ними продуктов, около 10 – на ИТ-сервисы и около 20 – на направления КИП.

За период руководства Фиорины, после выделения Agilent и переименования категорий продукции, персональные системы выросли с 22 процентов в 2001 году до 31 в 2005-м, за этот

же период обработка изображений и печать снизились с 42 до 29 процентов, корпоративные системы выросли с 18 до 21 процента, услуги выросли с 13 до 18 процентов, а финансовые услуги снизились с 3 до 2 процентов. Вывод направления КИП из портфеля бизнесов и относительный рост стандартной персональной и корпоративной компьютерной техники наряду с относительным падением систем обработки изображений и печати указывают на то, что в течение эпохи 5 HP трансформировалась в компанию, значительно сильнее ориентированную на потребительский рынок и на развитие продаж коммодитизированной продукции.

Эпоха 6:

Мировой лидер в области стандартных компьютеров и настольных средств печати; претендент на лидерство в области цифровых коммуникаций и в ИТ-сервисах; растущий претендент на лидерство в коммерческой полиграфии; промахи в облачных вычислениях и мобильных коммуникациях

Шестая эпоха HP начинается с середины 2000-х годов, когда облачные технологии и мощные центры обработки данных создали новую парадигму вычислительной техники. Наряду с этим оцифровка контента и исключительно бурное развитие смартфонов и планшетов полностью трансформировали конвергентные отрасли компьютерной техники, мобильной связи, бытовой электроники и медиаконтента. В эту эпоху пост генерального директора компании последовательно занимали Марк Херд, Лео Апотекер и Мег Уитмен (по состоянию на конец 2014 года).

Марк Херд стал вторым человеком, нанятым на должность гендиректора HP извне. Его первые стратегические действия были направлены на исправление ситуации с недостаточной операционной эффективностью, сложившейся при Фиорине. Он настойчиво и очень эффективно воплощал стратегические подходы к увеличению масштаба и расширению областей применения, разработанные Фиориной во времена эпохи 5. Кроме того, он увидел большие возможности для развития в HP направления коммерческой полиграфии, в которой доля рынка у компании была незначительной. Твердая сосредоточенность Херда на операционной эффективности и его жесткий подход к сокращению затрат существенно улучшили финансовые результаты HP. В 2006 году HP достигла цели, поставленной Фиориной, обогнав IBM и став крупнейшей в мире технологической компанией. Цена ее акций взлетела до 53 долларов. Чтобы придать ускорение замедлившимся темпам роста HP, Херд совершал приобретения компаний, купив, в частности, 3Com и сервисного гиганта EDS. Росли объемы продаж направления ПК, а объемы выручки сервисного направления, в котором HP уже давно не стала важным игроком рынка, взлетели после покупки EDS. Корпоративные системы хранения данных и серверы также показывали стабильные результаты, хотя рост серверного направления происходил в основном за счет низкомаржинальной стандартной продукции, а не высокопроизводительного оборудования собственной разработки HP.

Пока в центре внимания Херда было совершенствование воплощения корпоративной стратегии масштаба и расширения, предложенной Фиориной в эпоху 5, HP упустила ранние признаки наступления эпохи 6, особенно новые тенденции в облачных вычислениях и интеллектуальных мобильных устройствах. В облачных технологиях такие сервисные компании, как Google и Amazon, значительно быстрее, чем HP, воспользовались новой парадигмой. Кроме того, виртуализация на основе VMware и дальнейшая стандартизация аппаратной части (особенно быстрый прогресс производительности серверов на архитектуре Intel x86, сделавший

менее актуальной затянувшуюся разработку 64-битной архитектуры совместными усилиями HP и Intel) изменили конкурентную среду еще сильнее, что привело к снижению темпов роста и прибыли производителей традиционных серверов, систем хранения и передачи данных.

В области мобильных устройств HP также упустила появление смартфонов и планшетных компьютеров, бурное развитие которых началось с выходом на рынок iPhone в 2007 году. С целью выхода на рынок мобильных компьютеров, Херд в 2010 году купил компанию Palm. К этому моменту Palm уже стала аутсайдером с очень небольшой и продолжающей уменьшаться долей на рынке мобильных операционных систем. Стараясь поддержать биржевую цену акций HP, Херд одобрил агрессивную программу обратного выкупа бумаг. Крупные приобретения и обратный выкуп акций вывели долгосрочную финансовую задолженность HP на рекордно высокий уровень. В августе 2011 года Херда уволили (якобы за недостоверные отчеты о личных расходах). К концу срока его полномочий объем выручки HP достигал 114,55 миллиарда долларов (на конец 2009 года), но имел тенденцию к снижению.

Становилось все более и более понятным, что эпоха 6 ставит HP перед лицом совершенно новых стратегических вызовов. Тем не менее, к моменту, когда в сентябре 2010 года Лео Апотекер сменил на посту гендиректора HP Марка Херда, топ-менеджмент еще не заявил об этом со всей прямотой. Апотекер стал седьмым гендиректором HP и третьим подряд человеком извне во главе компании. К этому времени Apple и Samsung обошли HP по размерам, а компания испытывала проблемы и с темпами роста, и с прибыльностью. Стратегия Апотекера, призванная помочь HP справиться с радикально новыми вызовами, заключалась в не менее радикальной трансформации компании с переносом центра внимания на корпоративное программное обеспечение и возможным выходом из товарного и потребительского бизнеса. Он убедил совет директоров разрешить HP заплатить очень большие деньги за приобретение британской компании Autonomy, специализировавшейся на аналитическом ПО для больших данных, и публично намекал на возможность продажи огромного, но низкорентабельного направления ПК. Реагируя на неожиданно сильное возмущение акционеров по поводу перспективы выхода из направления ПК, совет директоров уволил Апотекера вскоре после его сомнительных высказываний.

Потенциально деструктивное воздействие эпохи 6 на непрерывный процесс становления HP стало бесспорным фактом, когда в сентябре 2011 года восьмым по счету гендиректором HP стала Мег Уитмен, незадолго до этого вошедшая в состав совета директоров компании. Она стала четвертым подряд человеком извне во главе компании. Уитмен быстро приняла решение о сохранении направления ПК в составе компании, обратив внимание на возможности сокращения затрат за счет значительного совпадения его элементной базы с другими компьютерными бизнесами HP, и твердо придерживалась принципа «лучше вместе» в течение первых трех лет своей работы на должности. В этот период она решила серьезно сосредоточить усилия компании на облачных технологиях для корпоративных потребителей, больших данных (с учетом приобретения Autonomy и невзирая на судебное преследование основателей этой компании), проблемах безопасности и мобильности. Ввиду проблем в товарном, потребительском и корпоративном бизнесах, продажи HP снижались на протяжении шести кварталов подряд, и по результатам 2013 финансового года составили 112,3 миллиарда долларов. В то же время Уитмен увеличила прибыль, что стало возможным отчасти за счет серьезных сокращений персонала и снижения долгосрочной финансовой задолженности, а в октябре 2013 года она прогнозировала возврат к росту выручки в 2016 году²⁴.

Результаты внутренней экологии выработки стратегий во время Эпохи 6

Во время эпохи 6 внутренняя экология выработки стратегий HP продолжала развиваться разнонаправленно. В период руководства Херда с 2006 по 2010 год доли направлений деятельности HP в общем объеме выручки изменились следующим образом: персональные системы –

с 31 до 32 процентов; обработка изображений и печать – с 29 до 20 процентов; корпоративные системы (хранение данных и серверы) – с 19 до 15 процентов; услуги – с 17 до 28 процентов; программное обеспечение – с 1 до 3 процентов; доля направления финансовых услуг осталась неизменной – 2 процента. Влияние руководства Херда на эти показатели очевидно выражено в росте значения информационно-технологических услуг для корпоративных клиентов. Апоте-кер пробыл на посту гендиректора HP слишком недолго, чтобы оказать сколько-нибудь ощу-тимое влияние на внутреннюю экологию выработки стратегий.

Напротив, воздействие Мег Уитмен на внутреннюю экологию выработки стратегий HP было ощутимым с самого начала периода ее руководства. Между 2011 и 2013 годом доли направлений деятельности HP в общем объеме выручки изменились следующим образом: пер-сональные системы – относительно небольшое снижение, с 31 до 28 процентов; корпоративные системы (хранение данных и серверы) – значительный рост, с 17 до 24 процентов; обработка изображений и печать – небольшой рост, с 20 до 21 процента; услуги – значительное снижение – с 28 до 21 процента; доля программного обеспечения и финансовых услуг осталась неизмен-ной на уровне 3 процентов. К концу бурной эпохи 6 создалось впечатление, что внутренняя экология выработки стратегий HP вновь направляет компанию к фокусу на корпоративный рынок.

Эпоха 7:

Разделение HP на две компании

Эпоха 7 стала результатом внешних и внутренних потрясений, обрушившихся на HP в период эпохи 6 и создавших серьезный стратегический диссонанс. Признавая, насколько силь-ное стратегическое воздействие оказывают радикальные изменения во внешней среде и, воз-можно, желая избежать потенциальных трудностей роста (с которыми встретился Лью Платт во времена эпохи 5), в октябре 2014 года Мег Уитмен объявила о плане разделения HP на две компании. Компьютерное и принтерное направления отделялись от направлений корпоратив-ного оборудования, программного обеспечения и сервиса. Первые два направления должны были отойти компании под названием HP Inc. с оборотом 58,4 миллиарда долларов (рассчи-танным по результатам за 12 месяцев по состоянию на 31 июля 2014 года), остальные – компа-нии под названием Hewlett-Packard Enterprise с оборотом 57,2 миллиарда долларов (рассчитан-ным по результатам за 12 месяцев по состоянию на 31 июля 2014 года)²⁵. Разделение должно было завершиться в 2015 году и очень напоминало неоднозначные стратегические действия, на необходимость которых которые намекал предшественник Уитмен Лео Апотекар в 2011 году. Однако осенью 2014 года план разделения получил горячее одобрение Уолл-стрит – цена акций HP сразу повысилась на 4,7 процента до 36,87 доллара за акцию²⁶.

Мег Уитмен остается в качестве гендиректора компании Hewlett-Packard Enterprise и в качестве председателя совета директоров компании HP Inc. Почти четверть века спустя окон-чания срока полномочий Джона Янга в качестве гендиректора HP компания возвращается к своим истокам – в корпоративный бизнес и начинает все заново с новой, радикально другой внутренней экологией выработки стратегических решений.

Корпоративные трансформации в процессе становления НР: роль стратегического руководства

Стратегическое руководство как организационная компетенция

Обзор семи эпох истории НР и соответствующей эволюции внутренней экологии выработки стратегий предоставляет вводную информацию для исследований вклада каждого из гендиректоров компании в процесс ее становления. Прежде чем приступить к ним в следующих главах, представляется важным еще раз подчеркнуть соображение, приведенное в главе 1: внутренняя экология выработки стратегий НР, определившая процесс становления компании, подразумевала упорный труд огромного числа рядовых сотрудников, менеджеров и управленцев высшего звена, направленный на решение ключевых задач в областях предпринимательства и стратегического руководства. В процессе подготовки этой книги было проведено более шестидесяти интервью с бывшими и действующими управленцами высшего звена. Как уже кратко сообщалось в главе 1, такие руководители высшего звена, как, например, Дик Хэкборн (принтеры), Вим Роеландс (корпоративные компьютеры и сети) и Джон Бреннан (сети), сыграли ключевую роль в деле руководящего поощрения инициативы сотрудников и помогли генеральным директорам в завершении процесса оценки стратегической обстановки для создания совершенно новых направлений бизнеса НР. Подобным же образом поступают Хауз и Прайс, которые в своем подробнейшем исследовании истории инноваций и трансформаций бизнеса НР в период до 2008 года приводят детальные описания вклада нескольких десятков руководителей высшего звена в эти процессы.

Хауз и Прайс указывают также, что каждое крупное изменение в компьютерных технологиях (переходу от мини-компьютеров к ранним ПК, решению сделать упор на Wintel и так далее) сопровождалось значительной текучкой руководителей высшего звена, но в каждом подобном случае НР оказывалась способна найти им замену внутри компании²⁷. Эта способность компании культивировать в своей среде то, что в главе 1 определяется термином «ответственное руководство», была ослаблена в периоды руководства Карли Фиорины и Марка Херда: проведенные ими крупные поглощения привели в ряды сотрудников НР множество менеджеров среднего и высшего звена из приобретенных компаний, что способствовало уходу многих опытных управленцев. Важно отметить, что к 2014 году Мег Уитмен работала над задачей возвращения в ряды НР некоторых из этих управленцев для пополнения состава ответственного руководства.

Роль гендиректора в стратегическом управлении

Сменявшие друг друга генеральные директора НР принимали окончательные стратегические решения, подтверждавшие результаты внутренней экологии выработки стратегий, и направляли или продолжали корпоративные трансформации, благодаря которым компания переходила из одной эпохи в другую. Согласно убедительной и краткой формулировке Карли Фиорины, генеральный директор, который уважает возглавляемых им людей и организацию, обязан стремиться к устойчивым результатам, сохраняющимся надолго после истечения срока его полномочий²⁸.

Необходимость функции гендиректора

В свете этого полезно помнить о том, что основатели HP руководили развитием компании в роли гендиректоров на протяжении первых трех эпох, связанных между собой соответствующими корпоративными трансформациями, при том, что на каждую из эпох с 4-й по 6-ю приходилось больше одного гендиректора. Это подразумевает, что непосредственно сразу после назначения на должность и приемки дел у предшественника гендиректорам требовалось справиться с задачей воплощения подготовленных или уже идущих стратегических перемен. В дополнение к этому от них требовалось эффективно принимать стратегические вызовы и использовать возможности своей эпохи, а также готовность инициировать или возглавить корпоративную трансформацию, необходимую для перехода HP в следующую.

Как описано ранее в этой главе, Джон Янг, ставший первым гендиректором HP после ее основателей, провел корпоративную трансформацию, благодаря которой эпоха 3 превратилась в эпоху 4. Для этого во времена эпохи 3 ему потребовалось разобраться со стратегическими последствиями все более интенсивного пересечения цифровой техники, которую сначала называли «контроллерами КИП» и только потом – «компьютерами», с направлением КИП. Он дал толчок зарождению эпохи 4, приняв ряд серьезных решений, способствовавших дальнейшей трансформации HP в производителя компьютеров и принтеров. В первой фазе своего пребывания на посту гендиректора HP Лью Платт подхватил импульс развития этих направлений и продолжил его вплоть до завершения эпохи 4.

Во второй фазе срока своих полномочий Платт провел корпоративную трансформацию, превратившую эпоху 4 в эпоху 5. Он поддерживал ускоряющееся развитие направления печатающих устройств, совершил стратегический разворот компьютерного направления HP в направлении стандартов отрасли и выделил из состава компании направление КИП. Во времена эпохи 5 Карли Фиорина создала предпосылки резкого ускорения следующей корпоративной трансформации. Она следовала стратегии масштаба и расширения областей применения и использовала поглощения, чтобы закрепить разворот HP к стандартным решениям в компьютерном направлении. Все это привело в действие механизмы корпоративной трансформации.

Таблица 2.1

Котировки акций HP на фондовом рынке относительно периодов руководства

Гендиректор	Котировка акций HP на начало периода руководства		Рыночная капитализация HP на начало периода руководства	Котировка акций HP на конец периода руководства		Рыночная капитализация HP на конец периода руководства	Аннуилизированная доходность HP за период руководства	Аннуилизированная доходность индекса NASDAQ за тот же период
	нескорректированная	скорректированная (2)		нескорректированная	скорректированная (2)			
Дэвид Пакард	\$37,125 (1)	0,13	неприменимо	\$83,375	0,30	\$1,034,959,500	неприменимо	неприменимо
Уильям Хьюлетт	\$79,50	0,29	\$998,838,000	\$78,50	0,66	\$2,235,601,500	7,45%	неприменимо
Джон Янг	\$79,25	0,66	\$2,256,960,750	\$56,88	4,19	\$14,817,228,750	13,9%	11,7%
Лью Платт	\$58,75	4,33	\$14,857,228,750	\$116,25	36,86	\$11 776,1250,000	38,19%	25,82%
Карли Фиорина	\$110,63	35,05	\$112,063,125,000	\$21,48	18,81	\$62,507,657,870	-11,88%	-5,61%
Марк Херд	\$21,71	19,08	\$62,862,474,690	\$46,30	38,45	\$108,087,163,020	15,95%	2,56%
Лео Апотекер	\$42,04	38,74	\$95,403,947,320	\$22,80	21,26	\$47,290,755,220	-46,46%	3,41%
Мег Уитмен	\$22,32	20,81	\$46,295,161,290	неприменимо	34,32	неприменимо	13,43% (3)	24,36%

Примечания

1. Котировка на 17 марта 1961.

2. Цены акций, скорректированные на сплиты и дивиденды.

3. Доходность за период руководства Уитмен рассчитана за период с 23 сентября 2011 по 31 января 2014.

Источник: Подготовлено Х.У. МакКинни, Ф.Е. Меза и Р.А. Бергельманом

Упорное следование Марка Херда корпоративной стратегии Фиорины коренным образом изменило оставшиеся принципы «Метода HP» и послужило началом превращения эпохи 5 в эпоху 6. Несмотря на то что Херд упустил из виду мощные внешние драйверы эпохи 6

в виде облачных вычислений и всеобъемлющей мобильности, он закрепил основы эпохи при помощи следующих крупных поглощений, позволивших HP значительно глубже продвинуться в сетевом и сервисном направлениях. С уходом Херда эпоха 6 стала еще более бурной, когда на фоне молниеносных изменений внешней обстановки Лео Апотекер выдвинул небесспорное (по меркам 2011 года, неприемлемое) предположение о целесообразности разделения компании. После аутодафе Апотекера Мег Уитмен потребовалось начать свою деятельность со сглаживания противоречий с последующей ориентацией каждого из направлений бизнеса HP на совершенствование своей стратегической позиции и результатов. Уитмен запустила свой собственный процесс корпоративной трансформации в октябре 2014 года, и это стало началом седьмой исторической эпохи HP.

Опасность функции гендиректора

Важно также помнить о том, что изменения внешней и внутренней обстановки, определявшие вызовы и возможности, связанные с проведением корпоративных трансформаций, были для всех гендиректоров HP – преемников основателей компании, источником риска. По мере превращения HP в огромную, диверсифицированную глобальную публичную компанию с более чем 300 000 сотрудников в ней, как и предсказывает теория организационной экологии, неизбежно накапливались стратегическая инерция и культурные примеси. Стратегическое руководство необходимыми, но все более сложными корпоративными трансформациями, становилось намного более трудным делом. Как это ни парадоксально, но (и это редко отмечают в популярной мифологии HP) при том, что стратегическое руководство гендиректоров-преемников основателей обеспечило непрерывность процесса становления компании, все они, кроме нынешнего гендиректора Мег Уитмен, либо уходили в отставку под давлением, либо были уволены.

Деятельность гендиректоров и котировки акций HP на фондовом рынке

Обеспечение поддержки со стороны акционеров публичной компании – обязательное условие процесса ее становления (но не единственное, поскольку многие независимые компании все-таки терпят крах). С учетом этого составлена таблица 2.1. В ней представлены скорректированные цены акций и рыночная капитализация на начало и конец срока полномочий каждого из гендиректоров HP и аннуилизированные доходы акционеров за эти периоды. В ней также приводится сравнение этих аннуилизированных доходов с данными по доходности индекса NASDAQ и доходности сопоставимых конкурентов. Обратите внимание, что значения котировок с января 1962 по октябрь 2014 года скорректированы на влияние сплитов и дивидендов. Так, в таблице первая котировка периода руководства Дэйва Паккарда составляет 13 центов на 2 января 1962 года, хотя фактическая цена составляла 35 долларов. Скорректированные показатели предоставляют адекватную основу для сравнительной оценки результатов.

Дэйв Паккард

Во время пребывания Паккарда в должности гендиректора за период 1962–1969 годов цена акций HP возросла в 2,31 раза. Она поднялась с 0,13 доллара (2 января 1962 года) до 0,30 доллара (6 января 1969 года). В течение срока его полномочий рыночная капитализация HP достигла 1,035 миллиарда долларов.

Билл Хьюлетт

Во время пребывания Хьюлетта в должности гендиректора цена акций HP возросла в 2,28 раза. Она поднялась с 0,29 доллара (7 января 1969 года) до 0,66 доллара (18 мая 1978 года). В течение срока его полномочий рыночная капитализация HP увеличилась на 1,201 млрд долларов. Доходность HP периода Хьюлетта – 7,45 процента хорошо смотрится на фоне доходности IBM того же периода – 3,36 процента.

Джон Янг

Во время пребывания Янга в должности гендиректора цена акций HP возросла в 6,35 раза. Она поднялась с 0,66 доллара (19 мая 1978 года) до 4,19 доллара (30 октября 1992 года). Однако представляется важным отметить, что 20 марта 1992 года акции HP котировались по 6,05 доллара, но откатились к 4,19 доллара к концу октября. Это сильно не понравилось Паккарду и, по всей вероятности, способствовало его решению попросить Янга уйти в отставку. Тем не менее в течение срока его полномочий рыночная капитализация HP увеличилась еще на 12,621 миллиарда долларов. 13,9 процента аннуализированной доходности HP периода Янга оставляют показатели периодов Паккарда и Хьюлетта далеко позади и, кроме того выше 11,7 в среднем по NASDAQ и значительно лучше 4,58 процента у IBM.

Лью Платт

Во время пребывания Янга в должности гендиректора цена акций HP возросла в 8,51 раза. Она поднялась с 4,33 доллара (2 ноября 1992 года) до 36,86 доллара (19 июля 1999 года). Однако представляется вероятным, что повышение стоимости акций в начальном периоде руководства Платта происходило в большой степени благодаря огромным инвестициям, сделанным под руководством Джона Янга для превращения HP в крупного игрока на рынке компьютеров, на проявление результативности которых потребовалось время. В течение всего срока его полномочий рыночная капитализация HP увеличилась еще на 102,902 млрд долларов. 38,19 процентов аннуализированной доходности HP периода Платта выше 25,82 процентов в среднем по NASDAQ, но ниже 38,62 процентов у IBM и значительно ниже 91,87 процента Dell и 52,14 процента Sun Microsystems. Очевидно, что 1990-е были беззаботным временем для акций технологических компаний. Тем не менее заслуги Платта в результатах HP на фондовом рынке представляются очевидными. Но несмотря на это, его вынудили уйти в отставку, поскольку сочли, что он не обладает достаточными навыками для стратегического руководства в будущем.

Карли Фиорина

Как быстро все меняется! Во время пребывания Фиорины в должности гендиректора цена акций HP упала в 0,54 раза. Она снизилась с 35,08 доллара (20 июля 1999 года) до 18,81 доллара (10 февраля 2005 года). Интересно, что в течение первого года срока ее полномочий цена акций продолжала расти и достигла 55,10 доллара (13 июля 2000 года). Вероятно, это в определенной степени является отражением импульса, полученного компанией от стратегических решений Платта, а также следствием общего роста фондового рынка в связи с интернет-бумом. Впоследствии цена акций стремительно падала. Наряду с реакцией на стратегические решения Фиорины это отчасти было результатом мощного потрясения в связи с крахом

доткомов и экономическими проблемами, возникшими после террористических атак на США 11 сентября 2001. В течение срока ее полномочий рыночная капитализация HP снизилась на 55,253 миллиарда долларов. Значение отрицательной аннуализированной доходности HP при Фиорины в 11,88 процента выглядит плохо по сравнению с отрицательной доходностью 5,61 процента в среднем по NASDAQ и менее выражено негативными показателями IBM и Dell. С другой стороны, Sun Microsystems показала намного худший результат с отрицательной доходностью в 23,26 процента: после огромных прибылей, которые принес этой компании бум доткомов, ей же пришлось принять на себя и основной удар их краха. Можно с высокой долей вероятности говорить о том, что увольнению Фиорины с поста гендиректора HP способствовали слабые результаты компании на фондовом рынке.

Марк Херд

Во время пребывания Херда в должности гендиректора цена акций HP возросла в 2,02 раза. Она поднялась с 19,08 доллара (1 апреля 2005 года) до 38,45 доллара (6 августа 2010 года). Важно отметить, что на этот период пришлось крайне негативное воздействие финансового кризиса 2008–2009 годов на фондовый рынок в целом, а также то, что 14 апреля 2010 года цена акций HP достигла 50,01 доллара – самого высокого показателя за время работы Херда. В последние месяцы срока его полномочий она значительно понизилась, что может быть связано с ростом скептицизма в отношении перспектив роста HP. Интересно, что после неожиданного и бесцеремонного увольнения Херда котировки акций HP снова стали расти до отметки 45,19 доллара (16 февраля 2011 года), что может свидетельствовать, что в течение срока полномочий Херда рыночная капитализация HP увеличилась на 45,579 миллиарда долларов. 15,95 процента аннуализированной доходности HP периода Херда шестикратно превышают средний показатель по NASDAQ и оставляют далеко позади Dell с ее отрицательной доходностью в 18,20 процента. Херд находился в должности гендиректора HP вплоть до августа 2010 года, и эти убедительные результаты были достигнуты вопреки финансовому кризису, начавшемуся в 2008 году.

Лео Апотекер

Во время непродолжительного пребывания Апотекера в должности гендиректора цена акций HP упала в 0,55 раза. Она снизилась с 38,74 доллара (30 сентября 2010 года) до 21,16 доллара (22 сентября 2011 годов) после вышеупомянутого краткосрочного взлета до 45,19 доллара в феврале 2011 года. В значительной мере это было обусловлено беспокойством акционеров по поводу некоторых стратегических шагов, которые планировал предпринять Апотекер, что в итоге привело к его увольнению. В течение срока его полномочий рыночная капитализация HP снизилась на 60,796 миллиарда долларов. Невероятное падение доходности краткого периода Апотекера до отрицательных 46,46 процента невозможно объяснить только последствиями финансового кризиса, особенно на фоне позитивных показателей NASDAQ (3,41 процента), IBM (27,31 процента) и Dell (7,96 процента).

Мег Уитмен

В начальный период пребывания Уитмен в должности гендиректора цена акций HP возросла в 1,65 раза. Она поднялась с 20,81 доллара (23 сентября 2011 года) до 34,32 доллара (9 сентября 2014 года). До сих пор усилия Уитмен были сосредоточены на оптимизации балансовых показателей и денежных потоков HP, но в то же время ей удалось вывести цену акций ком-

пании за пределы 30-долларовой отметки и увеличить дивидендные выплаты. Уитмен осталась на должности и в 2015 году.

Значение оценки деятельности гендиректоров

В своих мемуарах Карли Фиорина ставит под сомнение целесообразность и обоснованность оценки деятельности гендиректора исключительно сквозь призму рыночной стоимости акций компании в период его или ее полномочий. Хотя ее мнение может показаться пристрастным, обзор эволюции рыночной стоимости акций HP применительно к деятельности каждого из гендиректоров компании в значительной степени подтверждает его.

Наряду с неконтролируемыми капризами фондового рынка, с которыми пришлось столкнуться каждому из гендиректоров HP, налицо были и системные взаимосвязи, объединяющие их деятельность и рыночную стоимость акций. Как уже отмечалось, существенный рост стоимости акций HP в период руководства Лью Платта во многом объясняется стратегическими действиями Джона Янга, которые заложили основы развития компьютерного направления деятельности компании. Гендиректору Карли Фиорине также не оставалось ничего другого, как продолжить начатый в период руководства Платта стратегический разворот компании к производству стандартной вычислительной техники. При этом Фиорина столкнулась с трудностями при проведении необходимой для обеспечения конкурентоспособности жесткой оптимизации затрат, которые, вероятно, и способствовали продолжительному снижению котировок акций HP в течение срока ее полномочий. Однако гендиректор Марк Херд умело использовал возможности воплощения ее стратегии масштаба и расширения областей применения, что сильно подстегнуло рост стоимости акций HP в период его руководства. Тем не менее после его ухода результаты HP стремительно ухудшились, а долгосрочные перспективы его стратегии были поставлены под сомнение. В свете этого особенно уместно выглядит диагноз стратегического положения HP, сделанный гендиректором Лео Апотекером: он считал, что корпоративные стратегии, основанные на масштабе и расширении областей применения и ориентированные на потребителя, вряд ли будут успешными в условиях нарастающего значения облачных вычислений, ПО как услуги, дигитизации контента (включая изображения), мобильных коммуникаций и социальных сетей. Однако его небесспорное предположение о том, что для сохранения своей релевантности HP должна продать свои наиболее коммодитизированные и ориентированные на потребителя направления бизнеса и сфокусироваться на направлениях, связанных с корпоративным программным обеспечением, вызвало сумятицу как внутри, так и вне компании, с сопутствующим резким падением котировок акций. Впрочем, все это во многом подготовило почву для стратегического решения Мег Уитмен от октября 2014 года о разделении HP на две компании.

Тот факт, что существенные колебания рыночной стоимости акций компании в течение периода руководства того или иного гендиректора определенным образом зависят от стратегических шагов его предшественника, сильно затрудняет возможность разумно оценивать деятельность руководителя компании только в разрезе рыночной стоимости акций во время срока его полномочий. Это предполагает, что при оценке вклада того или иного руководителя компании в процесс ее становления следует уделять самое серьезное внимание мнению Фиорины о руководителе, который уважает своих людей и организацию и в этой связи стремится создавать предпосылки для успешной работы последней и по окончании срока своих полномочий. Ее позиция важным образом дополняет три принципа, на которые Дэйв Паккард в конце карьеры указывал как на секрет неизменного успеха HP: работа над фундаментальными новшествами, конкурировать вовне, а не внутри компании, и находить новые области новаторской деятельности.

Теоретические и практические выводы в преддверии следующих глав

Прежде чем перейти к более глубокому изучению вклада различных гендиректоров HP в процесс становления компании в следующих главах, будет полезно извлечь четыре важных теоретических и практических вывода из обзора, сделанного в данной главе: (1) парадокс становления корпорации; (2) эволюционирующая хрупкость и антихрупкость адаптивной способности в связи с проблемами эволюции стратегической интеграции в многопрофильной фирме; (3) роль напряженности во внутренней экологии выработки стратегий и (4) экзистенциальная ситуация гендиректора, которому нужно работать с траекторией развития, заложенной стратегическими действиями своего предшественника.

Парадокс становления корпорации: хаос побеждает совершенство

В полном обзоре процесса были специально выделены изменения во внешней и внутренней среде, бывшие причинами семи различных эпох истории становления HP. Как отмечалось ранее, история, о которой свидетельствует эта последовательность этих эпох, довольно хаотична. Из нее очевидно следует, что HP часто задерживалась на старте, ей с трудом удавалось наверстывать упущенное и выходить в число лидеров, и что даже в своем исключительно успешном направлении печатающих устройств она никогда не была единственным достойным игроком рынка. В то же время компании удалось провести шесть трансформаций и подготовиться к седьмой, причем все эти трансформации происходили в информационно-технологической отрасли, для которой характерны частые масштабные перемены. В долгом и хаотичном процессе своего становления HP всегда оставалась релевантной ожиданиям потребителей и прибыльной, а ее доходность была достаточно высокой для того, чтобы компания оставалась привлекательной для акционеров в качестве независимой и обеспечивала себе их поддержку. Таким образом компания сумела прожить долго и пережить многих из своих замечательных конкурентов, в частности, некогда грозную Digital Equipment Corporation, которую поглотила некогда грозная Compaq, которую, в свою очередь, поглотила HP.

Рассказ об истории HP рисует хаотичную картину, что наводит на мысль о существовании некоего парадокса становления корпорации. Представьте компанию, достигшую полного доминирования на своем рынке и таким образом имеющую возможность забирать львиную долю прибылей на нем. Чтобы поддерживать свое доминирующее положение, такая компания должна направлять все больше и больше ресурсов на развитие этого рынка, поскольку другие участники на это не способны (например, Intel или Microsoft в отрасли ПК). В результате компания становится все более и более специализированной и подвергается воздействию стратегической инерции, свойственной коэволюционному синхронизму²⁹. Со временем такое доминирование порождает зависимость. Пока рыночная среда продолжает активно развиваться (например, ПК-отрасль в 1990-х годах) и ее существованию не угрожают радикальные инновации (например, планшеты в качестве замены ноутбукам), у компании все будет прекрасно. Однако, если эта внешняя среда резко меняется к худшему, доминирующая в ней компания сильно рискует рухнуть вместе с товарным рынком, от которого зависел ее успех (например, Kodak, Polaroid, мобильные телефоны Nokia).

Таким образом, парадокс заключается в том, что становление корпорации обусловлено ее неспособностью достигать доминирования на своих рынках. Процесс становления является относительно беспорядочным, ведь изменчивость внешней и внутренней среды не позволяет компании достичь стратегического и организационного совершенства, с которым она может попасть в ловушку «чудесного фэтона», которая так сильно пугала Паккарда перед его отхо-

дом от дел³⁰. Неожиданно глубокая метафора «чудесного фаэтона», использованная Паккардом, уже тогда известила о существовании парадокса становления корпорации. В следующих главах будет рассмотрено, как именно стратегическое руководство НР разрешало этот парадокс.

Эволюция адаптивной способности и проблемы стратегической интеграции

Эволюция адаптивной способности

Поскольку, будучи многопрофильной фирмой, НР не доминировала ни на одном из своих многих рынков, воздействие изменений во внешней среде (во всем многообразии изменчивости), будучи сильным, было, как правило, небольшим по отношению к адаптивной способности компании³¹. Это позволяет сделать вывод о том, что адаптивная способность НР в целом соответствовала критерию антихрупкости³². Другими словами, в ответ на изменчивость многообразия природной среды адаптивная способность НР могла генерировать больше плюсов (при позитивных мутациях), чем минусов (при негативных мутациях). Это показано на рисунке 2.3.

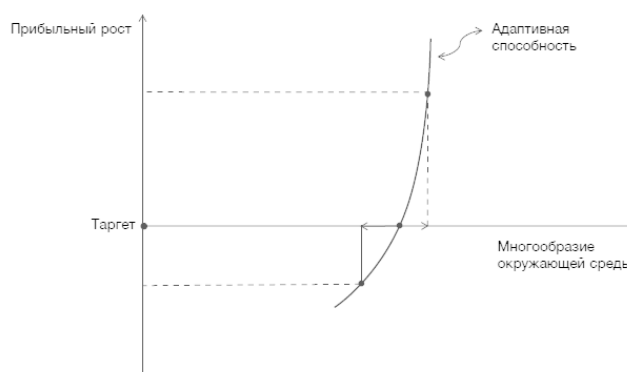


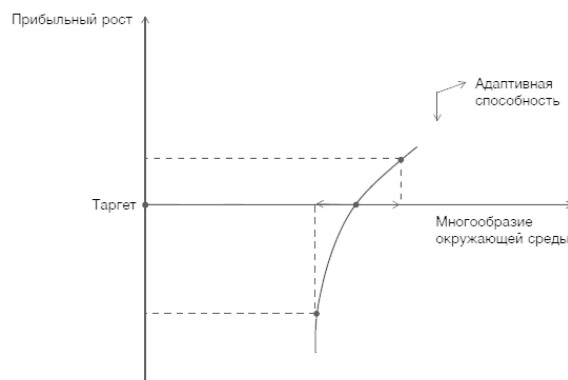
Рисунок 2.3

Антихрупкая адаптивная способность

Источник: Роберт А. Бергельман, Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса, Материалы лекций

На рисунке 2.3 антихрупкая адаптивная способность³³, характерная для НР на протяжении большей части истории ее становления, показана в виде выпуклой функции. Повторим, в процессе превращения эпохи 3 в эпоху 4 часть финансовых ресурсов направления КИП была использована, чтобы помочь встать на ноги формирующемуся направлению компьютеров для предприятий. Во времена эпохи 5 только что вставшее на крыло направление средств печати стало крупным игроком на своем рынке и приняло на себя задачу поддержки быстро растущего и молниеносно коммодитизирующегося направления ПК. Сетевые технологии долгое время вообще не считались отдельным направлением, и во времена эпохи 5 на этот участок бизнеса искали покупателя. Только во времена эпохи 6 их потенциал нового направления был замечен и соразмерно поддержан. К концу 2014 года создается впечатление, что все идет своим чередом.

Однако в некоторые моменты своей истории адаптивная способность НР становилась потенциально хрупкой, негативная изменчивость многообразия природы создавала больше минусов, чем могла создать плюсов позитивная. Это показано на рисунке 2.4.

**Рисунок 2.4**

Хрупкая адаптивная способность

Источник: Роберт А. Бергельман, Аспирантура Стэнфордской школы бизнеса, Материалы лекций

На рисунке 2.4 хрупкая адаптивная способность, характерная для НР на протяжении двух эпох ее истории, показана в виде вогнутой функции. Первая включала выделение изначального направления КИП в эпоху 5 в конце срока полномочий гендиректора Лью Платта. Из этого можно сделать вывод, что к данному моменту динамика внешней среды (отраженная во всем ее многообразии) изменилась настолько, что адаптационные потребности направлений КИП и компьютеров слишком сильно дивергировали от адаптивной способности компании, чтобы эффективно управлять ими одновременно. Второй критический момент обозначился к концу 2014 года, когда гендиректор Мег Уитмен приняла решение о выделении наиболее коммодитизированных и ориентированных на потребителя направлений и о возврате НР к фокусу на корпоративные направления. Это вновь указывает на изменения внешней среды, вследствие которых адаптационные потребности обоих типов бизнеса существенно дивергировали³⁴.

Проблемы стратегической интеграции

Решения о разделении компании, которые в разные моменты истории НР принимали Лью Платт и Мен Уитмен, могут быть объяснены в категориях комплексной концепции осмысления стратегической интеграции в многопрофильной фирме на основе различения понятий «устремлений» и «ограничений»³⁵. Понятие устремлений отражает меру необходимости внесения изменений или дополнений в существующую корпоративную стратегию в связи с новой бизнес-возможностью. Понятие ограничений отражает меру потребности в сотрудничестве бизнес-единиц в рамках утвержденной корпоративной стратегии для реализации новой бизнес-возможности.

Концепция, показанная на рисунке 2.5, различает пять форм стратегической интеграции. *Чрезмерно амбициозная интеграция* сосредотачивается на возможностях, которые представляют собой попытки расширить границы деятельности компании и максимизировать ее устремления на основе излишне оптимистичной оценки существующих компетенций стратегического лидерства. *Минимальная стратегическая интеграция* относится к возможностям, которые подчинены (заниженным) представлениям о недостаточности компетенций стратегического лидерства и в части устремлений, и в части ограничений. *Устремленная стратегическая интеграция* характеризуется возможностями с максимально возможными устремлениями при заниженном представлении об ограничениях. Напротив, *ограниченная стратегическая интеграция* сосредотачивается на возможностях с максимально широкими границами при заниженном представлении об устремлении. *Комплексная стратегическая интеграция* позво-

ляет многопрофильной компании оптимизировать свои устремления и ограничения в соответствии с реальным наличием компетенций стратегического лидерства.



Рисунок 2.5

Стратегическая интеграция в многопрофильной корпорации

Источник: Robert A. Burgelman and Y.E. Doz «The Power of Strategic Integration» MIT Sloan Management Review, Spring 2001

Принятые в разное время решения Лью Платта и Мег Уитмен о разделении компании указывают на то, что в каждом из этих случаев топ-менеджмент компании испытывал проблемы с чрезмерно амбициозной стратегической интеграцией.

Движущие силы эволюции таких проблем стратегической интеграции и потенциал их воздействия на адаптивную способность НР можно понять глубже, если рассматривать эволюцию основных направлений бизнеса многопрофильной фирмы в разрезе (1) эволюционирующей межпрофильной взаимодополняемости этих направлений; и (2) эволюционирующей внутрипрофильной многосложности каждого из этих направлений. Межпрофильная взаимодополняемость и внутрипрофильная многосложность в свою очередь обычно бывают обусловлены радикальными технологическими переменами и нуждами потребителей. Оба понятия формируют концептуальную модель «проблем стратегической интеграции в многопрофильной корпорации», показанную на рисунке 2.6.

		Межпрофильная взаимодополняемость	
		Высокая	Низкая
Разделение компании	Высокая	Труднее для устремлений	Труднее для устремлений и ограничений → Внутрипрофильная многосложность
	Низкая	Проще для устремлений и ограничений → Лучше вместе	Труднее для ограничений

Рисунок 2.6

Проблемы стратегической интеграции в многопрофильной корпорации

Источник: Роберт А. Бергельман, Материалы лекций, Стэнфордская школа бизнеса, 2015

Из рисунка 2.6 следует вывод, что по мере того, как межпрофильная взаимодополняемость продвигается от высокой к низкой, эффективно следовать идее ограничения в стратегической интеграции становится все труднее, поскольку руководителям направлений бизнеса

в портфеле компании сложнее определить взаимовыгодные межпрофильные возможности. В то же время по мере того, как внутрипрофильная многосложность продвигается от низкой к высокой, способность стратегического руководства корпорации понимать, поддерживать и оценивать многочисленные бизнес-стратегии и связанные с ними потребности в ресурсах ограничивает идею устремлений в стратегической интеграции.

Когда и ограничения, и устремления в стратегической интеграции становятся слишком серьезным вызовом возможностям стратегического руководства на корпоративном уровне, топ-менеджменту может потребоваться сокращение портфеля направлений путем выделения части бизнесов в отдельные компании.

В случае НР периода руководства Уитмен межпрофильная взаимодополняемость потребительских и корпоративных бизнес-направлений значительно снизилась, а внутрипрофильная многосложность этих направлений (особенно корпоративного) значительно возросла. Отсюда решение разделить НР на две компании, чтобы избежать потенциального сдвига от антихрупкой к хрупкой адаптивной способности.

Роль напряженности во внутренней экологии выработки стратегий

Для того чтобы продвинуться дальше в изучении позитивной роли антихрупкой адаптивной способности в становлении корпорации важно признать, что должен существовать предельный уровень потенциальной дезориентации в связи с изменчивостями в природном многообразии, которую может выдерживать адаптивная способность компании, прежде чем перейти в состояние хрупкости. Это можно рассматривать в свете результатов исследований физических систем, работающих в состояниях далеких от равновесных, которые сместили центр внимания ученых от «существующего» к «возникающему» (см. главу 1, приложение 2). Параллели с физикой следует использовать с осторожностью, но результаты исследований роли *напряженности* в такого рода физических системах представляются релевантными для того, чтобы как минимум в рамках аналогии пролить дополнительный свет на парадокс становления корпорации³⁶. Напряженность создается давлением внешней силы на систему. Достижение первой пороговой величины внешней силы стимулирует самоорганизующее поведение системы однако, после достижения второго порогового значения система становится турбулентной (хаотической). В свете этого, критически важным условием поддержания процесса становления НР была и остается достаточность адаптивной способности компании для продолжения работы в условиях давления изменений внешней среды, достаточного для поддержания самоорганизующего поведения и для уклонения от внешних воздействий, способных породить уровень напряженности, ведущий к хаосу.

На протяжении шести минувших исторических эпох НР это достигалось при помощи стратегического руководства внутренней экологией выработки стратегий. Во внутреннюю экологию выработки стратегий НР были вовлечены массы стратегических акторов. Эти люди направляли технические, человеческие, финансовые и репутационные ресурсы (в числе прочих) на достижение целей компании, тем самым формируя портфель бизнесов НР и способы ее позиционирования и перепозиционирования в различных областях информационно-технологической отрасли, где она являлась участником. Стратегическое руководство внутренней экологией выработки стратегий НР сделало возможным разумное управление напряженностью, порождаемой изменениями внешних и внутренних условий, с целью сохранения адаптивности путем, как правило, самостоятельного процесса экспериментирования и селекции и избегания хаоса.

Экзистенциальная ситуация гендиректора

История становления НР формировалась эффективным стратегическим руководством внутренней экологией выработки стратегий. Однако эта глава исчерпывающе ясно показывает, что критически важная роль в стратегическом руководстве компанией принадлежала каждому из плеяды сменявших друг друга гендиректоров. Именно сменявшим друг друга гендиректорам НР (еще раз заметим – «первые» в процессе выработки стратегий по принципу «первый среди равных», принятом в таких больших, сложно устроенных организациях, как НР) приходилось разрешать стратегический диссонанс во внутренней экологии выработки стратегий, связанный с давлением изменчивости внешней и внутренней среды, и именно они должны были продвигать компанию к новым перспективным направлениям, намеченным по результатам внутренних процессов экспериментирования и селекции в период срока их полномочий. Один из бывших студентов Бергельмана, ныне гендиректор крупной строительной фирмы, метко охарактеризовал этот ключевой аспект «экзистенциальной ситуации», в которой оказывается руководитель высшего уровня, заметив, лишь отчасти в шутку, что гендиректору приходится иметь дело с проблемами, не имеющими решения (в противном случае их решили бы без его или ее вовлечения). Как будет показано в следующих главах, все гендиректора НР встречались с такого рода стратегическими дилеммами, работая над поддержанием процесса становления компании.

Кроме того, в этой главе подчеркивался один из ключевых аспектов экзистенциальной ситуации гендиректора, касающийся редко рассматриваемой взаимозависимости предшественника и преемника, которая в главе 1 была названа зависимостью траектории. С ней должен считаться каждый вновь приступающий к своим обязанностям гендиректор в своих намерениях поддерживать процесс становления компании. Позитивная сторона этого в том, что некоторые гендиректора НР предпринимали стратегические действия, выходящие далеко за рамки максимизации собственной относительно краткосрочной результативности. Они были готовы вкладывать силы и средства в то, что будет более полезно их преемникам, а не им самим. Негативная сторона состоит в том, что гендиректорам НР приходилось иметь дело и с ограничениями, которые были следствием некоторых недостаточно продуманных стратегических шагов предшественников и затрудняли выполнение ключевых задач стратегического руководства в их собственный период работы.

Отрезвляющие детали печальной участи гендиректоров НР, занимавших эту должность после основателей компании, и понимание того, что их стратегическое руководство на протяжении собственного срока полномочий не было полностью независимым от результатов предшественников, служат главными оправданиями эмпатического подхода этой книги. Главы 3–9 подробно и последовательно описывают колоссальные стратегические вызовы, с которыми встречались гендиректора НР в соответствующие периоды своего руководства, и то, как возглавлявшиеся ими корпоративные трансформации служили связующими звеньями смены эпох в процессе становления корпорации. Для того чтобы описание было методичным и аналитическим, в каждой главе необходимо прежде всего определить первоначальные условия и динамику среды, с которыми имел дело каждый из сменявших друг друга гендиректоров НР. Для оценки вклада каждого из гендиректоров далее используются концептуальные модели ключевых задач стратегического руководства и четырех главных элементов развития компетенции стратегического лидерства компании, приводившиеся в главе 1. Наряду с этим оценки исходят из трех принципов Паккарда и его озабоченности ловушкой фазтона и того, как она или он способствовали созданию того, что Фиорина назвала условиями «устойчивой результативности после окончания срока собственных полномочий» в качестве вклада в целостный процесс становления компании.

Часть II

История становления «Hewlett-Packard». Вклад генеральных директоров Роберт А. Бергельман, Уэбб МакКинни и Филип Э. Меза

«Лидеры заставляют людей с энтузиазмом делать то, что они не хотят делать»

Карлос Гон, Глава альянса Renault-Nissan

Глава 3

Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард создают выдающуюся компанию-производителя контрольно-измерительных приборов

Первоначальные условия

Изменения во внешней среде

Когда в 1934 году Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард впервые задумались о создании компании в области электронного контрольно-измерительного оборудования, их предпринимательский энтузиазм выглядел рискованным и даже безрассудным. Экономика переживала четвертый год депрессии. Валовой национальный продукт упал в два раза по сравнению с 1929 годом, четверть трудоспособного населения страны составляли безработные. Промышленные гиганты Westinghouse и General Electric (GE), испытывавшие в докризисную эпоху постоянную потребность в инженерных кадрах, в 1933 году приняли на работу в два с лишним раза меньше сотрудников, чем в 1929¹ году, до начала Великой депрессии. В столь трудные времена недавние выпускники университета Билл и Дэйв решили немного подождать со своим коммерческим начинанием.

Как и в случае большинства других отраслей, Великая депрессия тяжело ударила по электронике в целом и по радиопромышленности в частности. В период с 1929 по 1934 год продажи радиоприемников в США упали почти на две трети². Тем не менее радиопередачи продолжались, семьи по-прежнему усаживались вокруг приемников послушать любимые передачи со звездами вроде Джека Бенни или обнадеживающие «Беседы у камелька» президента Рузвельта, и это помогало выживанию электронной промышленности. К тому же в те времена отрасль электроники была намного менее сложной и куда более вялой по сравнению с тем, что ожидало ее в будущем.

Радиоприемники и большинство электронных устройств той эпохи были ламповыми. Радиолампы, подобно сменившим их спустя поколение транзисторам, были основным компонентом электронной техники. Производство радиоламп породило спрос на приборы для контроля и измерения их сигналов. Будущий предприниматель Дэйв Паккард имел некоторые

практические знания в технологии производства радиоламп, а Билл Хьюлетт построил усовершенствованную модель НЧ-генератора во время учебы в аспирантуре. Мозги и предпринимательская жилка имелись у обоих. Биллу и Дэйву не нужно было много денег на запуск собственного бизнеса. В 1930-х электронная промышленность все еще оставалась по большей части «кустарным промыслом», и все необходимое – «верстак, тиски, сверлильный станок, паяльник, слесарная ножовка, покупные детали» – было дешевым и доступным³.

За три с лишним десятилетия (1939–1978), на протяжении которых основатели НР (в разное время) руководили ею в качестве гендиректоров, во внешней среде обитания компании происходили огромные изменения. В момент начала деятельности НР страна находилась в заключительной фазе Великой депрессии. В декабре 1941 года Соединенные Штаты вступили во Вторую мировую войну. Почти сразу же после этого на НР обрушилась лавина военных заказов. Производственный бум, порожденный новым спросом на продукцию для военных нужд, позволил снова стать на ноги целым отраслям, влачившим жалкое существование из-за последствий экономического кризиса.

За время оперативного руководства Паккарда и Хьюлетта НР вышла рынок контрольно-измерительной электронной аппаратуры, а затем вышла на рынки мини-компьютеров и персональных компьютеров, а также компьютерной периферии, полупроводников и телекоммуникационного оборудования. К 1964 году (примерно в середине их общего срока пребывания в должности гендиректора) объем рынка электронных контрольно-измерительных приборов (КИП) оценивался в 1 миллиард долларов при прогнозных темпах роста в 7 процентов в год, а объем рынка медицинской диагностической аппаратуры оценивался в 250 миллионов долларов при прогнозных темпах роста в 8 процентов в год. Более денежными и быстрорастущими были развивающиеся рынки вычислительной техники и телекоммуникаций. Объем рынка компьютеров и периферии оценивался в 1964 году в 1,75 миллиарда долларов при прогнозируемом ежегодном приросте в 11 процентов. Прогноз роста для отрасли производства средств связи с объемом рынка в 1,2 миллиарда долларов в 1964 году составлял 10 процентов ежегодно вплоть до конца десятилетия. Ожидалось, что объем рынка малых ЭВМ стоимостью до 250 000 долларов (немногим меньше 2 миллионов долларов в ценах конца 2015 года), составлявший в 1964 году немногим более 800 миллионов долларов, к 1969 году достигнет 1,6 миллиарда долларов, то есть практически удвоится⁴. Объем рынка больших ЭВМ стоимостью от 1 миллиона долларов (чуть меньше 7,7 миллиона долларов в ценах 2015 года) должен был возрасти с 400 миллионов долларов в 1964 году до 600 миллионов долларов к концу десятилетия, а прогноз роста рынка средних ЭВМ в ценовом диапазоне от 250 000 до 1 миллиона долларов был несколько более скромным – с 350 миллионов долларов в 1964 году до примерно 450 миллионов долларов в 1969 году. Прогноз роста рынка интегральных схем (ИС) составлял 39 процентов в год, то есть с 50 миллионов долларов в 1964 году до примерно 350 миллионов в 1969 году⁵.

В период между 1964 и 1978 годом, когда гендиректором НР стал Джон Янг, две эти отрасли развивались невероятно высокими темпами. Объемы продаж американской промышленности средств обработки данных взлетели с 2 миллиардов долларов в 1965 году до 28 миллиардов в 1979-м. Более двух третей этого объема приходилось на американских производителей вычислительной техники, однако в ближайшем будущем эту ситуацию ожидали изменения: в отдельных сегментах рынка стали доминировать японские компании⁶. В то же время отрасль КИП росла более спокойными темпами – ее рост находился в рамках среднегодовых темпов роста экономики в целом, существенно отставая от быстрорастущей компьютерной индустрии. Тем не менее после рецессий 1970 и 1974 годов направление КИП НР проявило себя с наилучшей стороны: показатель среднегодового прироста за десятилетие составил более 17 процентов, а годовой объем продаж вырос за этот же период почти пятикратно. Стабильный денежный

поток направления КИП во многом обеспечивал потребности в инвестициях других направлений бизнеса НР.

Изменения во внешней среде

В 1939 году, когда Хьюлетт и Паккард создавали свою компанию, электронная промышленность была еще в «самом элементарном состоянии»⁷.

Как возникла Hewlett-Packard Company

Это было партнерство, скрепленное рекой. Студенты Стэнфордского университета Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард были шапочно знакомы друг с другом по кампусу, не слишком населенному в годы Великой депрессии. Но на третьем курсе, во время поездки на рыбалку в горы Сьерра-Невада, между Хьюлеттом и Паккардом завязалась тесная дружба, продолжавшаяся несколько десятилетий. На последнем году обучения они вместе со своим сокурсником Эдом Портером подумывали о создании совместного бизнеса сразу после окончания университета. Их предпринимательскую идею поощрял (а возможно, и вообще подал им) преподаватель инженерного дела Фредерик Терман, ставший своего рода крестным отцом для НР и многих других начинающих технологических компаний, в свою очередь создавших затем Силиконовую долину. Но на дворе был 1934 год – страна увязла в Великой депрессии. Это было за много десятилетий до появления толп бизнес-ангелов и венчурных фирм с Сэнд-Хилл-роуд, готовых засыпать деньгами молодых инженеров с новаторскими идеями. Хьюлетт, Паккард и Портер отложили в сторону идею создания собственного бизнеса, чтобы заняться более прозаичным делом – постараться прокормить себя.

По окончании университета Паккарду удалось устроиться на одну из немногочисленных вакансий в GE в Нью-Йорке. Хьюлетт остался в Пало-Альто, где в течение года занимался в аспирантуре Стэнфордского университета, а затем перебрался на другой конец страны, чтобы получить магистерскую степень в Массачусетском технологическом институте. Обрато на Западное побережье завершившего образование Хьюлетта вернул Терман, который нашел для молодого инженера работу. В 1938 году Терман, не терявший связи с Паккардом, выманил его из GE обратно в Пало-Альто предложением поработать в проекте, который мог обеспечить средствами к существованию его вместе с молодой женой Люсиль.

Воссоединившись в Пало-Альто, Паккард и Хьюлетт стали серьезно обдумывать вопрос создания общей компании. «В какой-то момент мы решили создать компанию. Все происходило в определенной последовательности», – вспоминал Паккард⁸. Они оборудовали мастерскую в гараже квартиры, которую Дэйв и его жена Люсиль снимали в Пало-Альто. В качестве первой продукции компании Hewlett-Packard (выбор названия определили подбрасыванием монетки) ее основатели планировали выпускать оборудование для боулингов или кондиционеры. Но, по счастливой случайности, оба решили изготовить звуковой генератор – прибор, используемый в измерениях параметров электронных компонентов. Таким образом партнеры начали проникновение в развивающуюся отрасль производства КИП, в которой впоследствии им было суждено доминировать. Хьюлетт сконструировал и собрал образец генератора, разработанный на основе его университетских работ под руководством

Термана. Воодушевленные некоторым коммерческим интересом к прибору во время его демонстрации на научно-технической конференции, Хьюлетт и Паккард составили на него спецификацию и получили от Термана список потенциальных покупателей.

Их первый продукт стал скромным успехом. Он продавался за 55 долларов, в то время как сопоставимые приборы известных компаний стоили от 200 до 600 долларов⁹. Прибыли за 1939 год в сумме 1653 доллара были полностью reinvestированы в развитие бизнеса¹⁰. Вскоре после этого спрос военных лет даст толчок росту электронной промышленности и одновременно барьеров для входа в отрасль. Похоже, что Хьюлетт и Паккард успели очень вовремя.

Поскольку первый же их продукт оказался инновационным, основатели НР получили возможность растить свою компанию органически и начали искать заказчиков в Южной Калифорнии. Это был интересный регион для новорожденной НР – здесь было много киностудий и организаций, занимающихся геофизическими исследованиями. И те, и другие интенсивно использовали оборудование, которое собиралась производить НР. На одной из технических конференций Билл Хьюлетт познакомился с главным звукооператором студии Уолта Диснея Бадом Хокинсом. Хокинс, который тоже учился в Стэнфорде, выбирал поставщика звукогенераторов. Вместо оборудования производства General Radio Company по цене 400 долларов за штуку НР предложила Хокинсу купить свое по цене дешевле 100 долларов. После ряда доработок, сделанных по требованию Хокинса, НР продала ему восемь звукогенераторов по цене 71,50 доллара за штуку. Хокинс использовал эти приборы в записи восьми отдельных звуковых дорожек для «Полета шмеля» из новаторского диснеевского мультфильма «Фантазия». Это послужило основой будущего мифа о важной роли НР в создании этой грандиозной киноленты. Со свойственным инженеру стремлением к точности Дэйв Паккард впоследствии писал: «Вопреки расхожему мнению мы не внесли никакого технического вклада в создание «Фантазии». Но зато мы дали Диснею возможность купить качественный продукт по значительно более низкой, чем у наших конкурентов, цене»¹¹. «Качественный продукт по более низкой цене» – уникальное ценностное предложение (это выражение вряд ли понравилось бы Биллу и Дэйву), на котором НР сможет выехать из гаража Дэйва и Люсиль и рвануться вперед.

Заказ Диснея был первым действительно большим заказом для молодой компании, денег у которой было в обрез. Чтобы справиться с ним, Хьюлетт из своего кармана частично оплатил покупку комплектующих. У Билла был знакомый в технологической компании ИТТ, с помощью которого удалось договориться о том, что она заплатит 500 долларов за патентование генератора конструкции Билла за рубежом и поможет получить патентную защиту в США. Полученные деньги удвоили капитал НР. Дела Билла и Дэйва стали налаживаться. А их наставник продолжал внимательно наблюдать за ними. Впоследствии Терман писал, что «если машина [Паккарда] стояла в гараже, то это означало, что заказов в работе нет, а если она была припаркована на улице, то это означало, что с бизнесом все в порядке»¹². В конце 1939 года Хьюлетт и Паккард наняли своего первого сотрудника, а затем переехали из гаража в новое помещение в здании на близлежащей Пейдж-Милл-роуд. Выручка за 1939 год составила чуть более 5000 долларов (85 000 долларов в ценах 2015 года), у предприятия было 500 долларов наличных денег и не было задолженностей.

Едва ли не сразу после создания НР Фред Терман познакомил ее основателей с руководством компании General Radio – солидной компании из той же отрасли. Билл и Дэйв рассматривали General Radio в качестве хорошего примера для подражания. Быстрорастущей НР нужно было срочно создавать внутренние регламенты и процедуры, и Паккард решил позаимствовать кое-какие идеи в это плане у General Radio: «Мы использовали их в качестве образца.

В то время это была самая крупная и лучшая компания в области электронно-измерительной техники в США. И у них был отлично организованный менеджмент»¹³. Показательно, что Билл и Дэйв оставались в дружеских отношениях с руководством General Radio и после того, как НР намного опередила ее в конкурентной борьбе.

Помимо всего прочего, в General Radio была принята уникальная для того времени компенсационная политика, которая ставила оплату труда в зависимость от производительности. Хьюлетт и Паккард использовали такой же подход в НР. Они подсчитали, что весь фонд оплаты труда составляет примерно 30 процентов от выручки. Чтобы стимулировать повышение эффективности, они привязали фонд оплаты труда к объему продаж и ежемесячно корректировали дополнительные выплаты сотрудникам в зависимости от их личной результативности.

К счастью, эта система премирования была введена до вступления в силу государственного контроля над зарплатами и ценами, направленного на сдерживание инфляции в военное время. НР разрешили сохранить свою систему премирования, и это стало для компании важным преимуществом. Несколько десятилетий спустя Паккард вспоминал: «Эта программа премирования была очень важной составляющей философии компании. Она на практике воплощала провозглашенную нами цель: дать сотрудникам возможность воспользоваться плодами успехов, достигнутых с их помощью». Хьюлетт и Паккард сохраняли эту программу до тех пор, пока развитие бизнеса компании не привело к перекосу между зарплатами и бонусами: 80 процентов фонда оплаты труда сотрудника составляла негарантированная переменная часть. Это означало, что разброс в доходах работников становится слишком велик, и Билл с Дэйвом решили увеличить фиксированную и уменьшить переменную составляющую заработной платы.

После вступления Соединенных Штатов во Вторую мировую войну Билл Хьюлетт ушел в армию. Было согласовано, что во время отсутствия Хьюлетта в связи с войной Дэйв Паккард будет управлять компанией в одиночку. Паккард был достаточно осторожен и не стремился расширять компанию любыми средствами. Размеренный рост компании во времена бурной экспансии соответствовал стратегии компании на сохранение своей специализации на электронном контрольно-измерительном оборудовании. Паккард не хотел разрастания объемов производства или расширения ассортимента, которые невозможно будет сохранить по окончании войны. К моменту ухода Хьюлетта в армию штат компании состоял из семнадцати сотрудников. НР производила и продавала генераторы и ламповые вольтметры, которые использовались в производстве неконтактных взрывателей – новых устройств для подрыва артиллерийского снаряда при приближении к цели, например, к самолету. В 1941 году объем продаж НР составлял примерно 100 000 долларов в год (приблизительно 1,6 миллиона долларов в ценах 2015 года). Благодаря военным заказам выручка быстро увеличилась до 1 миллиона долларов в год. В военное время НР избегала работы с каким-то одним крупным заказчиком. Компания выросла до двухсот сотрудников в штате и годовой выручки около 2 миллионов долларов, которую Паккард считал «примерно достаточной, чтобы обеспечить адекватный доход работникам в те времена».

К концу войны в 1945 году выручка компании составляла 1,6 миллиона долларов (приблизительно 19,8 миллиона долларов в ценах 2015 года). Однако с окончанием войны спрос на большую часть продукции американских предприятий резко упал. В 1946 году выручка НР упала вдвое. Хьюлетт и Паккард, воссоединившиеся после возвращения Билла с военной службы, приняли рискованное решение нанять на работу в компанию ряд талантливых инженеров, с которыми оба встречались во время войны, в надежде на то, что деловая активность восстановится и компания вновь вернется к росту. Однако сокращения были неизбежны, в особенности среди сотрудников, не занятых в проектно-конструкторской работе. Хьюлетт вспоминал о том, насколько болезненным было решение о послевоенном сокращении штата с двухсот до примерно восьмидесяти человек и о необходимости выбора между «сохранением минималь-

ной структуры в ожидании роста или полном сокращении до точки, когда пришлось бы [с большим трудом] начинать все заново». Паккард добавлял к этому: «Главное, мы смогли сохранить хорошую команду, смогли добавить несколько удачных продуктов и, когда в начале 1950-х промышленный рост возобновился, мы были хорошо подготовлены к тому, чтобы участвовать в нем». «К этому моменту у нас были все нужные люди, как в управленческом, так и в инженерно-техническом персонале», – делает вывод Хьюлетт. Уверенность в своей компании и собственных силах была обоснованной. Как вспоминает Паккард, «к 1949-му или к 1950 году мы вернулись к штату примерно из двухсот человек», а Хьюлетт добавляет, что «пройти через такое падение было все-таки очень непросто». Важно заметить, что лишь немногим более десяти лет спустя после создания компании, прошедшей сквозь трудности связанного с войной роста, Хьюлетт и Паккард имели ясное общее представление о том, как должно выглядеть стратегическое руководство HP. Этот их подход к стратегическому руководству оставался неизменным в течение следующих десятилетий, несмотря на то, что HP осваивала все более сложные и конкурентные направления бизнеса и технологии.

Именно в 1950-е годы HP превратилась из задорного новичка в зрелую, но по-прежнему стремительно развивающуюся компанию. Начало десятилетия HP встретила с выручкой в 2 миллиона долларов (приблизительно 19,7 миллиона долларов в ценах 2015 года), а его окончание – с выручкой в 66 миллионов долларов (приблизительно 539,4 миллиона долларов в ценах 2015 года). Именно в течение этой декады сформировалась уникальная корпоративная философия HP, подразумевающая децентрализованный процесс принятия решений и наличие нескольких областей особого внимания. К этим последним относились объективные задачи, вроде выявления «областей интереса» для освоения, а также субъективные, но важные принципы управления и фирменные черты сотрудников и компании в целом.

Развитие HP в течение этого десятилетия помогло успеху первого публичного размещения ее акций на фондовой бирже (IPO) в 1957 году. Еще год спустя HP объявила о переходе к дивизиональной структуре. Это стало продолжением стремления Билла и Дэйва к децентрализации HP: разработка, производство и маркетинг продукции переходили к самостоятельным дивизионам. В том же году HP совершила свое первое поглощение крупной независимой компании, приобретя производителя графических регистраторов F.L. Moseley. Еще через два года HP купила Sanborn – компанию-изготовителя электрокардиографов и специальной бумаги для них. «Покупка Sanborn была не удачно подвернувшейся возможностью, а частью конкретного плана развития», – замечал Хьюлетт.

Со временем, эти приобретения получили еще большее значение, поскольку привели HP к порогу направления печатающих устройств, который спустя десятилетия приобретет для компании первостепенное значение.

После проведения IPO и оформления своего корпоративного кодекса «Метод HP» компания вошла в период стабильного роста и развития 1960-х годов. В 1962 году HP запустила собственную службу продаж, выкупив у дистрибьюторов большинство отделов, занимавшихся продажами ее продукции. Компания расширяла свое присутствие за пределами США, с гордостью демонстрируя список своих торговых представителей «во всех уголках свободного мира», в число которых удивительным образом попала Югославия – коммунистическая страна, хотя и не совсем зависимая от Кремля. Обращаясь к акционерам компании в послании гендиректора компании, сопровождавшем годовой отчет HP за 1962 год, Паккард позволил себе краткий, но вполне очевидный политический подтекст: «Налоговое законодательство, введенное по инициативе и при поддержке администрации президента Кеннеди в отчетном году, препятствует дальнейшим инвестициям за рубежом. Новая закупочная политика Министерства обороны как будто специально создана для того, чтобы ключевым требованием для получения государственного заказа стала низкая рентабельность продукции, а не ее высокое качество»¹⁴. Для HP это была чувствительная тема, поскольку в это время доля оборонного заказа в выручке

компания составляла около 11 процентов. (Судьбе было угодно, чтобы к концу десятилетия Паккард сам стал заместителем министра обороны в администрации президента Никсона.)

По ходу десятилетия 1960-х НР действительно, как говорится, рубила фишку. На совещании управляющих с участием 75 высокопоставленных сотрудников и нескольких членов совета директоров в Монтерее, штат Калифорния, в 1965 году рассматривались целевые показатели компании и рынки, на которых она работала¹⁵. На уровне всей корпорации целевой показатель роста составлял 15 % ежегодно. На совещании стало совершенно очевидно, что достижение этого показателя потребует упорного труда. Участникам показали слайд под названием «Прогнозная оценка рынка электроники стран свободного мира» (дело происходило в разгар холодной войны). Объем рынка всего свободного мира на 1965 год оценивался в 25 миллиардов долларов. 61 процент этого объема приходился на Соединенные Штаты, а 35 процентов этой части, в свою очередь, приходилось на заказы федерального правительства. Компания прогнозировала, что к концу десятилетия объем рынка достигнет 35 миллиардов долларов, но доля США снизится до 57 процентов, а доля правительственных заказов – до 31 процента. Поэтому НР ставила перед собой задачу увеличить долю зарубежных продаж с 23 до 34 процентов выручки к концу декады. В те времена Билл и Дэйв использовали отраслевые данные и прогнозы показателей роста в качестве основы для формирования стратегии НР.

Какими бы захватывающими ни представлялись эти возможности, Хьюлетт и Паккард по-прежнему трезво подходили к вопросам развития. В коммюнике компании, опубликованном спустя год после совещания в Монтерее, Паккард разъяснил свои планы относительно роста: «Мы стараемся получать чистую прибыль в размере от восьми до десяти процентов с каждого доллара выручки ежемесячно и ежегодно... Таким образом мы можем финансировать адекватные темпы роста». А что значили «адекватные темпы роста»? Паккард писал: «[Это] очень просто и применимо почти как закон Ома... доля выручки, которую можно ежегодно направлять на развитие бизнеса: равняется процентному значению чистой прибыли, умноженному на оборачиваемость капитала»¹⁶.

Смена караула: гендиректором становится Билл Хьюлетт

С момента создания компании ее гендиректором был Дэйв Паккард. В тесном сотрудничестве с Биллом Хьюлеттом или в одиночку во время армейской службы последнего в военное время Дэйв всегда стоял у руля НР – с первых дней ее существования в гараже и до превращения в глобальный технологический конгломерат. Это положение дел изменилось в 1969 году, когда Паккард подал в отставку с поста гендиректора, чтобы стать заместителем министра обороны в администрации первого президентского срока Ричарда Никсона. Это был год тридцатилетия НР. Он оставлял компанию в отличном состоянии. Десятилетия стабильного роста и недавнее добавление многообещающего сегмента информационных технологий предвещали НР хорошее будущее. Сможет ли Билл Хьюлетт справиться с управлением компанией без Дэйва Паккарда?

Переход от Паккарда к Хьюлетту прошел гладко. Но вскоре после того, как табличка с титулом гендиректора перекочевала с двери кабинета Паккарда на дверь соседнего с ним кабинета Хьюлетта, рынок упал. Чтобы не прибегать к увольнениям в условиях уменьшения числа заказов и роста запасов (по расчетам Хьюлетта, сократить потребовалось бы около тысячи работников), компания объявила о 10-процентном сокращении производства и пропорциональном ему снижении зарплат 11 000 из 16 000 сотрудников. В своем первом обращении к акционерам Хьюлетт писал: «[Это был] более эффективный и справедливый метод снижения производственных затрат, чем сокращение персонала»¹⁷. На фотографии в годовом отчете за

этот год присутствует один Билл Хьюлетт – впервые за всю историю компании с момента, когда она стала публичной.

Стратегическое руководство Паккарда и Хьюлетта: краткий обзор

С точки зрения ключевых задач стратегического руководства, представленных в модели стратегического ромба (глава 1), у основателей было ясное представление о стратегии своего бизнеса: она должна была позволить компании занимать обособленную рыночную позицию при поддержке мощных уникальных компетенций, частично основанных на их знаниях в относительно молодой отрасли электроники, полученных в Стэнфорде и МТИ. Стратегические действия компании были хорошо увязаны со стратегией бизнеса, а ее рыночная позиция хорошо соотносилась с уникальными компетенциями. Стратегическое руководство в лице основателей компании выделяло в качестве ключевого показателя результативности соответствие ожиданиям потребителей и прибыльность в отсутствие долгосрочной финансовой задолженности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.