



Элизабет Эдершайм

**Марвин Бауэр, основатель
McKinsey & Company.**

**Стратегия, лидерство, создание
управленческого консалтинга**

«Альпина Диджитал»

2004

Эдершайм Э.

Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга /
Э. Эдершайм — «Альпина Диджитал», 2004

Об управленческом таланте Бауэра. О том, как его уроки вышли далеко за пределы прожитых девяноста девяти с половиной лет и продолжают учить тех, кто жаждет знаний даже при наличии определенного опыта. Марвин Бауэр занимает в мире бизнеса особое место. Он создатель не только всемирно известной фирмы McKinsey&Company, но и целой отрасли – управленческого консалтинга. Будучи яркой и неординарной личностью, Марвин Бауэр сформировал новый подход к управлению в бизнесе, основанный на лучших человеческих качествах: уважении к людям, чувстве собственного достоинства и смелости. Его концепция лидерства заключается в том, что каждый сотрудник вносит неоценимый вклад в общее руководство организации, максимально проявляя свои профессиональные и лидерские способности в соответствии с ценностными ориентирами компании. Элизабет Эдершайм прослеживает жизненный путь этого необыкновенного человека, а также размышляет над тем, что сделало его компанию неоспоримым лидером в своей области, среди клиентов которой – не только крупнейшие мировые корпорации, но и американское правительство. Книга адресована руководителям, предпринимателям, а также специалистам в области консалтинга.

© Эдершайм Э., 2004
© Альпина Диджитал, 2004

Содержание

Предисловие	7
Благодарности	8
Часть I	10
Глава 1	10
Глава 2	19
Знакомство с Джеймсом О. Маккинзи	21
Марвин и его партнеры покупают McKinsey & Company	25
Глава 3	27
Профессия: управленческий консалтинг	27
Конец ознакомительного фрагмента.	32
Комментарии	

Элизабет Эдершайм Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга

Перевод *А. Лисовского*

Редактор *О. Нижельская*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *И. Голубева*

Компьютерная верстка *С. Соколов*

Художник обложки *Ю. Буга*

© Elizabeth Haas Edersheim, 2004.

All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016.

Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Памяти Марвина Бауэра

Предисловие

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

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

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

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

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

Джон Макартур
Декан Гарвардской школы бизнеса
(1980–1995)

Благодарности

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

Среди людей, познакомивших меня с Марвином Бауэром, мне хотелось бы отметить: Моего отца, который представил меня этому человеку-легенде.

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

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

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

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

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

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

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

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

Маку Стюарту – просто за то, что он Мак.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Часть I

Превращение планов в реальность

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

Марвин Бауэр, 2001^[1]

Глава 1

Марвин Бауэр

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

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

Марвин Бауэр родился в 1903 г. и жил в одном из немногих домов Америки, где было электричество. Когда почти через сто лет во Флориде Марвин скончался, его вклад в мире бизнеса и менеджмента оценивался так же, как вклад Томаса Эдисона – в области техники. Их имена были внесены в списки Галереи славы бизнеса. Когда Бауэру сообщили, что он удостоился такой чести, он сказал: «Это, должно быть, ошибка. Я не бизнесмен – я профессионал¹, как юрист или врач»^[2].

Свою профессию – консалтинг для топ-менеджеров – он в буквальном смысле слова изобрел. Бауэр был человеком, который сделал из McKinsey & Company – почти разорившейся компании, специализировавшейся на предоставлении услуг в области бухгалтерии и организации производства – главного «советника» для топ-менеджеров и даже для правительства. Он проработал в этой сфере удивительно долго, 59 лет – с 1933 г. до официальной отставки в 1992 г. Ему исполнилось тогда 89 лет.

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

Бауэр был создателем и носителем идей McKinsey, человеком, который превратил эту фирму в абсолютный эталон в отрасли... Он твердо верил, что консультанты, как лучшие доктора и адвокаты, всегда должны ставить

¹ В США профессионалами считаются люди так называемых «ученых профессий», а именно врачи, юристы и священнослужители. Причислят себя к профессионалам, как правило, на основе жестких критериев, таких, как обязательное высшее образование по определенной специальности, формальная принадлежность к закрытому и иерархически построенному корпоративному сообществу, следование некоторым правилам поведения и этическим нормам. – *Прим. ред.*

во главу угла интересы своих клиентов, всегда вести себя этично и всегда говорить клиентам правду, а не то, что им хотелось бы услышать^[3].

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

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

Его отец был идеальным примером для детей, поскольку работа над сложными проблемами передачи прав собственности на землю требовала и интеллекта, и практических навыков. Для этого были необходимы и технические знания, и правовые, деловая хватка и высокие этические стандарты. Уильям добился национального признания в своей области, так же как потом и его сын. Уильям Бауэр постоянно брал Марвина и его брата в поездки по заводам Кливленда, чтобы они увидели производство своими глазами. Марвин запомнил, как интересно ему было и как серьезно относился к поездкам отец, который иногда специально брал выходной, чтобы показать Марвину и Биллу еще один завод^[4]. Именно благодаря отцу Марвин выработал привычку в любой ситуации узнавать что-то полезное и важное. Возвращаясь после очередного посещения, отец обычно спрашивал: «Ну и что вы узнали нового?»

Производя впечатление консервативной семьи со Среднего Запада, Бауэры на самом деле не разделяли патриархальных ценностей своих соседей. Уильям Бауэр был сторонником более демократичных отношений и, перед тем как принять важные решения, выслушивал мнения всех членов семьи. Марвин хорошо помнил, как участвовал в обсуждении предстоящего переезда семьи в другой район Кливленда. Это обсуждение запомнилось ему больше, чем сам переезд. Он вспоминал: «[Было] замечательно, [что мой отец] все время привлекал сыновей к принятию семейных решений. Возможно, мое мнение и не влияло на семейное решение – я даже не помню, что именно говорил, – но я тогда высказал, что именно думаю по этому поводу, как и в других случаях, когда меня приглашали к обсуждению»^[5]. Для Марвина это был первый опыт знакомства с неиерархической структурой управления.

Марвин рано продемонстрировал независимый стиль мышления. В старших классах он познакомился с Хелен Маклафлин – девушкой, которая в будущем стала его женой. Он вспоминал, что отец не одобрял его постоянных отношений с Хелен: «Мы с отцом много спорили, пока он не понял, что мои намерения серьезны и я от них не откажусь»^[6]. Он также вспоминал об имевшей сильное влияние на учеников учительнице английского языка, о своем участии в выпусках школьной стенгазеты и о разных случайных заработках во время летних каникул.

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

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

сказалось ее влияние. Мы с Хелен навещали ее, когда приезжали в Кливленд, и много лет переписывались^[7].

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

Его способности к четкому и ясному изложению информации проявились уже в старших классах. В это время он начал выпускать школьную газету под названием *Home Brew* (*Домашнее пиво*)^[8]. Школьной администрации не нравилось это название (это было время сухого закона), но высокое качество репортажей убедило их разрешить название, выбранное Марвином, и он получил первый урок того, насколько эффективными могут быть коммуникативные навыки.

Каждое лето Марвин работал. Найти работу ему помогал отец. Он работал помощником землемера, развозил лед, был рабочим на фабрике, вожатым в лагере бойскаутов во время Первой мировой войны, когда трудно было найти взрослых вожатых. Марвин Бауэр вспоминал: «Это был хороший опыт. Я должен был исполнять серьезные обязанности, и мне помогали отличные учителя, благодаря которым я многому научился [хотя мне было всего 15 лет]. Я заработал неплохие деньги, и отец мне подсказал, как можно сделать сбережения»^[9]. В последующие годы Марвин Бауэр докажет, что он умеет беречь не только собственные деньги, но и деньги клиентов.

Он был не только трудолюбивым молодым человеком, но и искателем приключений. Однажды летом он с другом Джоном Хэмилтоном отправился на велосипеде в Баффало^[10]. Они считали, что это будет хорошей тренировкой перед футболом. Но поездка быстро наскучила – все время приходилось взбираться на холмы, донимали тучи комаров. На третий день они прицепились к медленно ехавшему грузовику. Водитель их не заметил и начал прибавлять скорость – Марвину и Джону пришлось отцепиться. Они упали, больно ударившись, но, к счастью, все обошлось без серьезных травм. Через несколько дней они добрались до города Эри в штате Пенсильвания и повернули назад. Следующим летом упрямые Марвин и Джон снова отправились в Баффало, но на этот раз установили на сделанную своими руками лодку подвесной мотор, который позаимствовали у отца. На озере начался шторм, мотор заглох, и Марвина с Джоном выбросило на остров. Им удалось доплыть до берега и позвонить домой. Но Береговую охрану из-за них все же подняли по тревоге. Так закончился лодочный поход этих двух неугомонных школьников. В следующем году, все еще мечтая побывать в Баффало, Марвин воспользовался более практичным способом: попросил отца отпустить его туда с братом на летние каникулы.

После окончания школы Марвин Бауэр по совету своего деда поступил в университет Брауна², в котором проучился с 1921 по 1925 г. Когда Бауэр рассказывал об университетских годах, он вспоминал, что с этим временем связан один из немногих фактов в его жизни, о которых он сожалеет: «Я был слишком изолирован в своем студенческом братстве³. Из-за этого я упустил возможность познакомиться с другими студентами»^[11]. В университете он встретил Малкольма Смита, который стал его другом на всю жизнь. Молодые люди изучали философию и экономику – относительно новую дисциплину по тем временам.

Огромное впечатление, сохранившееся на долгие годы, на Марвина Бауэра производили два университетских профессора. Один из них был преподаватель экономики Патон,

² Университет Брауна – частный университет в городе Провиденс, штат Род-Айленд, основанный в 1764 г. Один из наиболее престижных университетов США, входящий вместе с Гарвардом, Принстоном и другими пятью престижными университетами в так называемую «Лигу Плюща» (Ivy League). – *Прим. пер.*

³ Студенческие братства – неформальные общества студентов. Чтобы вступить в братство, необходимо пройти обряд «посвящения», связанный с какими-либо испытаниями (например, вытерпеть боль, провести ночь на кладбище и т. п.). Обычно их называют сочетанием букв греческого алфавита, например «Бета-Омега» и т. п. – *Прим. пер.*

который, обучая основополагающим принципам экономики, использовал выдающуюся книгу Маршалла⁴. Другим был преподаватель психологии, который отлично со всеми ладил: от него Марвин узнал очень много о людях и умении слушать^[12].

После окончания университета Брауна Марвин по совету своего отца поступил на юридический факультет Гарварда⁵, а его друг Малкольм Смит – в Гарвардскую школу бизнеса. Марвин Бауэр вспоминал:

Поступить туда было нетрудно... я имел хорошие, хоть и не выдающиеся, оценки, но тогда, чтобы быть зачисленным на юридический факультет Гарварда, этого было достаточно. Гораздо труднее было там *удержаться*, поскольку студентов в те времена отчисляли безжалостно^[13].

Марвину удалось самому оплатить свою учебу в Гарварде: он заработал достаточно денег в периоды летних каникул, пока учился в Брауне, и к 1925 г. успешно инвестировал свои сбережения в акции^[14]. В 1920-х гг. практически все, кто играли на фондовом рынке, могли заработать. Необычно было то, что таким разумным инвестором оказался молодой человек двадцати двух лет.

Четыре лета, начиная с 1925 г., Марвин работал в находившейся в Кливленде юридической фирме Thompson, Hine and Flory (TH&F)^[15]. В течение первого года в его обязанности входило инкассировать долги для клиентов этой фирмы, в основном это были компании – оптовики промышленного оборудования, располагавшиеся в Кливленде. Сначала торговые представители фирм-клиентов пытались сами получить долги от розничных фирм, потом должникам посылали письма оптовые фирмы, если и это не помогало, то просроченной задолженностью занималась TH&F. Когда Бауэр отправлялся на встречу в розничную фирму, не погасившую задолженность – на профессиональном жаргоне это называлось «вытрясти долг», – он обнаруживал, что личный контакт оказывался в его деле более эффективным, чем письма: он умело вел переговоры с должниками и убеждал многих из них выплатить долг. TH&F продолжала использовать его в этой роли еще три лета.

Летом 1927 г., когда до окончания учебы на юридическом факультете оставался год, Марвин Бауэр женился на своей давней возлюбленной Хелен^[16]. Даже через 70 лет он хорошо помнил подробности того дня – сколько стоило арендовать тент, установленный около церкви для церемонии, как трудно было взять напрокат строгий костюм, в каком платье была Хелен, и, конечно, кто из друзей был на свадьбе. Заметка об этом событии в газете *The Cleveland News* называлась «Свадьба недели»^[17].

В свадебное путешествие молодые отправились на «новой» (на самом деле подержанной) машине^[18]. В типичном для Марвина стиле эта поездка была задумана как приключение, но подробного описания маршрута не сохранилось. Они выехали поздно вечером и на первую ночевку остановились в городе Эри. (В те времена еще не было многополосных автострад между штатами, но все же большинство дорог в населенной местности уже были асфальтированными.) Они планировали проехать по канадской провинции Новая Шотландия, но изменили решение и путешествовали без определенного плана, посещая многие интересные места и встречаясь с разными людьми. Через две недели они вернулись в Кембридж, и как раз вовремя – у Марвина начинались занятия.

После окончания юридического факультета Марвин Бауэр хотел работать только в такой фирме, которой он мог бы гордиться. Для этой цели он выбрал очень уважаемую

⁴ Имеется в виду книга английского экономиста Альфреда Маршалла (1842–1924) «Принципы экономики» (1890), в которой впервые был представлен ряд важнейших экономических понятий. – *Прим. пер.*

⁵ В американских университетах на юридические, медицинские факультеты и в школы бизнеса (программы MBA) принимают людей, уже имеющих высшее образование. – *Прим. пер.*

юридическую кливлендскую фирму Jones, Day, Reavis & Pogue, но, как потом рассказывал, его успехи в учебе и оценки были недостаточно хороши, чтобы его туда приняли. Поэтому он решил: чтобы повысить свои шансы, необходимо окончить также Гарвардскую школу бизнеса, которая тогда находилась в стадии становления. Его друг Малкольм Смит считал, что бизнес – очень интересное занятие и более творческое, чем право.

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

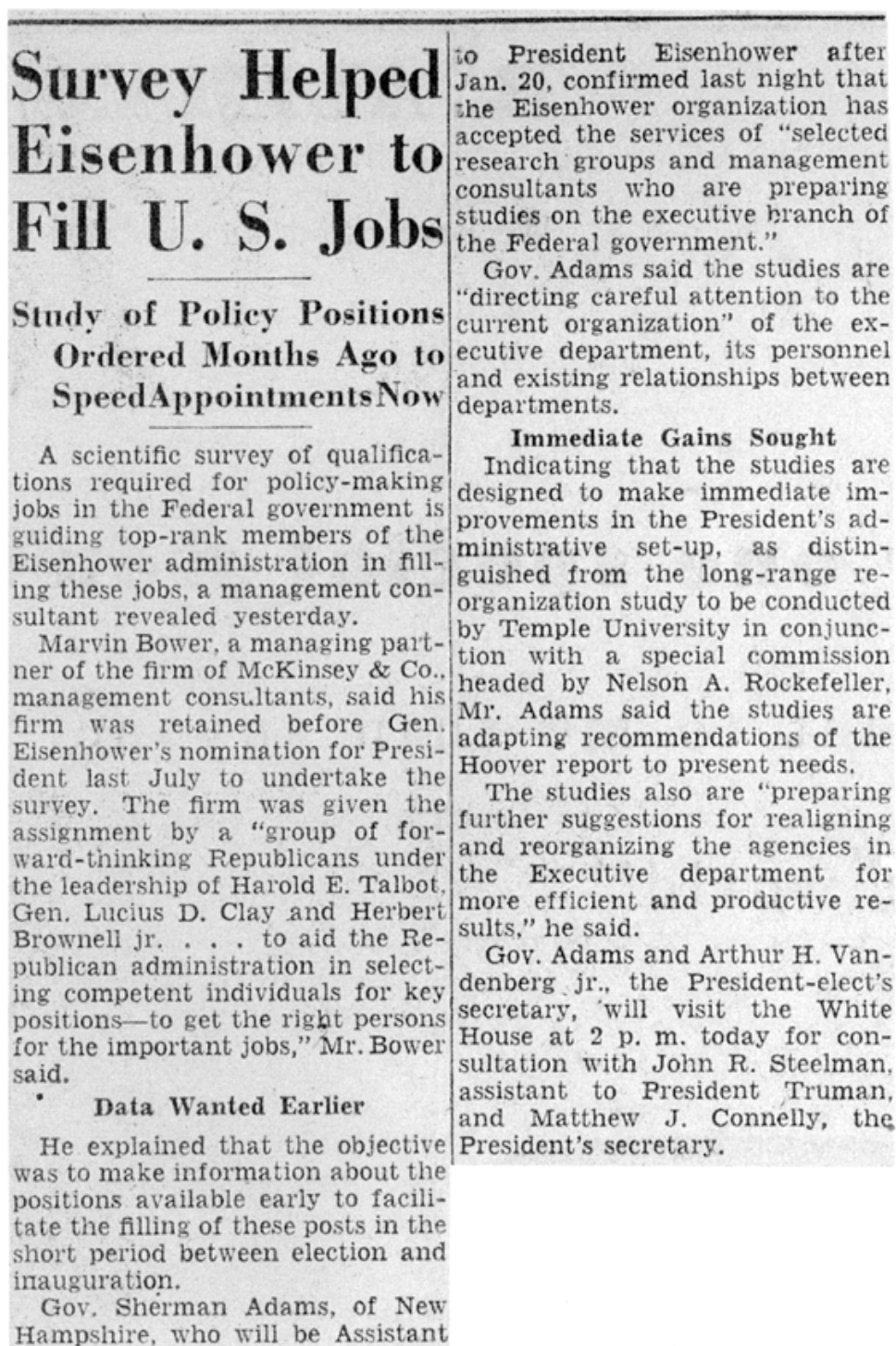
Пока Марвин учился в школе бизнеса, Хелен работала учителем (впоследствии став директором школы Медфилд, штат Массачусетс), чтобы покрывать текущие расходы – за образование Бауэр платил из доходов от операций на фондовом рынке. Летом, после первого года учебы, Марвин работал в юридической фирме Davis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

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

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

Когда Марвин начал заниматься консалтингом, у него появилась возможность сотрудничать со многими руководителями компаний, которым давались рекомендации и которые были инициаторами перехода к менее жестким иерархическим структурам: Альфредом Слоуном, главой корпорации General Motors; Чарльзом Мортимером, председателем совета директоров General Foods; Кроуфордом Гринуолтом, председателем совета директоров DuPont; Ральфом Кординером, генеральным директором General Electric; Джоном Лаудоном, председателем совета директоров Royal Dutch Shell; Томасом Дж. Уотсоном-мл., президентом компании IBM; и даже с президентом США Дуайтом Эйзенхауэром, который с помощью Марвина Бауэра резко сократил численность аппарата Белого Дома и предоставил его ключевым сотрудникам небывалую автономию^[19]. До этого в Белом Доме республиканцев не было уже двадцать лет. Национальный комитет республиканской партии считал, что необходим пересмотр функций сотрудников аппарата, поэтому Эйзенхауэр решил сделать нечто беспрецедентное: он пригласил человека «со стороны», т. е. из консалтинговой фирмы, изучить проблемы, с которыми столкнутся он и его новая администрация. Решение Эйзенхауэра воспользоваться услугами команды Марвина Бауэра из McKinsey отражало уважение, каким пользовались сам Бауэр и его компания у видных представителей бизнеса, к которым обратился президент за советом. К 1950-м гг. Бауэр уже приобрел прочную репу-

тацию профессионала, олицетворяющего лучшие образцы консалтинга, – человека, пользующегося неограниченным доверием и уважением за его преданность интересам клиентов (илл. 1.1).



Илл. 1.1 Проект помог Эйзенхауэру сформировать аппарат правительства США

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

Марвин Бауэр всегда считал, что деньги не могут быть самоцелью. Его преданность интересам клиентов и партнеров, а также приверженность собственным принципам и ценностям были исключительными. Он был убежден, что основа выдающейся консалтинговой компании, созданной им, это не только квалификация и опыт, но также, что еще более важно, – поведение и поступки ее сотрудников. Он намного опережал свое время. В 1935 г., проработав в фирме консультантом два года, он написал Джеймсу О. Маккинзи докладную записку, в которой утверждал, что фирма не должна одновременно заниматься консалтингом и аудитом, так как в этом случае неизбежны конфликт интересов и злоупотребления^[20]. В период 1950–1960-х гг. Марвин Бауэр пожертвовал возможностью существенно увеличить личное состояние и продал свои акции партнерам по балансовой стоимости, в то время как другие компании, предоставляющие профессиональные услуги, выходили со своими акциями на рынок и их владельцы получали в результате солидную прибыль. Он считал, что компании, работающие в этой сфере, не могут заботиться в первую очередь об интересах своих клиентов, став открытыми акционерными компаниями, а следовательно – ответственными перед акционерами. Бауэр полагал: чтобы компания успешно росла, необходимо расширить круг ее владельцев, но не превращать ее в публичную. Благодаря своей приверженности высоким моральным стандартам он служил примером для четырех поколений лидеров бизнеса. В ходе непосредственной работы с топ-менеджерами, а также используя свои выдающиеся коммуникативные навыки, Марвин сумел донести свои идеи до менеджеров во многих странах мира.

В 1966 г. Марвин Бауэр написал первую книгу *«Воля к управлению»* (*The Will to Manage*), в которой обсуждались возможности практической реализации его многих революционных идей, что позволит менеджерам успешно управлять компаниями в быстроменяющемся мире. В 1975 г. издательство McGraw-Hill сообщило ему, что книга *«Воля к управлению»* единственная из книг по бизнесу за всю историю издательства, ставшая бестселлером^[21]. В 2002 г. справочное издание *«Бизнес: универсальный справочник»* (*Business: The Ultimate Resource*)^[22] включило ее в сотню наиболее важных книг по бизнесу, когда-либо издававшихся.

Непоколебимая решимость Бауэра делать все возможное для процветания бизнеса и повышения благосостояния во всем мире проявлялась также в его готовности работать в различных коммерческих и общественных организациях. В 1955 г. он согласился стать президентом Объединенного совета по экономическому образованию (Joint Council on Economic Education). Марвин Бауэр считал, что система образования в США, включая университеты, была абсолютно неадекватной, если говорить о преподавании экономики, а разбираться в экономике необходимо каждому гражданину. Совет, образованный за шесть лет до его президентства, должен был обеспечивать качественное экономическое образование, действуя через свои советы в штатах и центры, созданные при университетах. Вклад Марвина Бауэра и роль, которую он сыграл в этой организации, запомнились надолго. Лу Герстнер, избранный президентом совета после того, как Бауэр отработал на этом посту три срока, всегда спрашивал: «Как дела у Марвина?»^[23]

Марвин Бауэр также был активным советником Гарвардской школы бизнеса, президентом и председателем правления Ассоциации выпускников Гарвардской школы бизнеса. На протяжении 50 лет он тесно сотрудничал с пятью деканами этой школы. Так, он посоветовал декану Дональду К. Дэйвиду учредить совместную программу с юридическим факультетом Гарварда. Он был неофициальным консультантом декана Стэнли Ф. Тили, который был его однокурсником в Гарвардской школе бизнеса. Для декана Джорджа Бейкера Марвин осуществил проект, посвященный организационной структуре школы. В период, когда ее возглавлял Лоренс Форейкер, Марвин работал в экспертном совете Гарвардской школы бизнеса. Он был главным советником и консультантом декана Джона Макартура. Кроме того,

Бауэр активно работал в совете Университета Западного резервного района (Western Reserve University) и был одним из инициаторов и активных участников его объединения с Технологическим институтом Кейса (Case Institute of Technology).

Марвин Бауэр также считал, что должен помочь улучшить систему образования в Соединенных Штатах на местном уровне. Будучи членом школьного совета в Бронксвилле, он решил, что именно он, человек со стороны, должен бросить вызов некоторым давним традициям^[24]. Марвин и Хелен учредили в Бронксвилле организацию, миссия которой заключалась в том, чтобы информировать молодых людей о вреде употребления наркотиков. Организация стала предвестницей широко распространенной в настоящее время программы Drug Abuse Resistance Education (DARE) [Программа обучения сопротивлению наркотикам]. Марвин Бауэр также призывал и других людей работать на благо общества там, где они живут и трудятся. Он был активным участником Волонтерской консалтинговой группы (Volunteer Consulting Group), оказывавшей бесплатную помощь благотворительным организациям. Наконец, когда ему было уже за семьдесят, Марвин стал старейшиной Реформатской церкви в Бронксвилле^[25].

У Марвина и Хелен было три сына: Питер, который родился, когда они еще жили в Бостоне; Ричард – появившийся на свет в первый год работы Марвина в McKinsey, и Джеймс, родившийся спустя три года. Пока сыновья росли, большую часть времени Марвина Бауэра поглощала работа в McKinsey. Возможно, именно поэтому, когда у него наконец появлялось время для общения с семьей, он старался его использовать особенно эффективно. Например, при планировании семейного отдыха Марвин обычно спрашивал одного из сыновей, как он хотел бы его провести. Однажды Джим ответил, что мечтает съездить на Большой каньон. Именно так они и сделали, проехав по Большому каньону верхом на осликах^[26]. Когда Дик без спроса взял семейный «Кадиллак», Марвину это напомнило собственную тягу к приключениям в юности – ему наверняка пришли на память неудачные попытки добраться до Баффало. И все же он посадил сына на две недели «под домашний арест». При этом уважение Марвина к тому, что делают сыновья, проявлялось буквально во всем: после того как Питер в 1956 г. начал работать в компании Campbell's Soup, Марвин уже никогда не ел супов, произведенных ее конкурентами.

У Марвина было шесть внуков и девять правнуков. Его внуки хорошо запомнили своего замечательного деда: он привозил им в подарок на Рождество кукольный дом на колесах, с удовольствием смотрел с ними «Манстеров» (*The Munsters*)⁶, а впоследствии был источником вдохновения для них и в работе, и в жизни, всегда присылая статьи, которые, по его мнению, могли их заинтересовать.

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

Она уважала каждого... Я думаю, вам будет полезно по-настоящему понять, какими качествами обладала Хелен, – вы также можете их развить, поскольку унаследовали ее гены и кровь, или просто брать с нее пример. Огромное количество писем, которое я получил (около 250), были заслуженной данью ее качествам, и во многих из них люди конкретно указывают на эти качества, и вы ими уже воспользовались или воспользуетесь в будущем... Мне хочется особенно подчеркнуть одно из них. Много лет назад, когда я был председателем Объединенного совета по экономическому образованию, мы с президентом [этого совета] отправились в Вашингтон вместе с нашими женами. Вот что он пишет:

⁶ «Манстеры» (*The Munsters*) – телешоу с персонажами-вампирами и основанная на нем одна из первых комедий ужасов. – Прим. ред.

Мое самое незабываемое впечатление о Хелен говорит о ней как одной из наиболее ярких личностей, с которыми мне посчастливилось встретиться. Думаю, Вы помните одно из наших ежегодных собраний в Вашингтоне, когда состоялся студенческий марш к Белому Дому. Хелен и Луис не остались в отеле и участвовали в марше вместе со студентами. На вопрос «Зачем?» Хелен отвечала: «Там мой сын». Смелость и сила сочетались у нее с готовностью защищать свою семью. Она олицетворяла для меня идеал американской женщины^[27].

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

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

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

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

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

Глава 2 Стратегия

Человек – это социальное животное, использующее навыки и решающее проблемы. После того как он утолил голод, для него имеют значение два типа потребностей. Одни из них заключаются в том, чтобы применить свои умения, какими бы они ни были, для решения трудных задач, почувствовать восторг от ловкого удара по мячу или правильно решенной задачи. Вторые подразумевают установление значимых и теплых отношений с другими человеческими существами: это необходимость любить и быть любимым, делиться опытом, уважать и быть уважаемым, вместе решать проблемы.
Герберт Саймон⁷, 1965^[28]

Марвин Бауэр создал и возглавил фирму McKinsey & Company, занимающуюся управленческим консалтингом. Когда он начинал, в компании работали 18 человек, когда в 1967 г. он уходил с поста управляющего директора, фирма насчитывала 500 консультантов, а к тому моменту, когда он отошел от дел (в 1992 г.), – их было уже 2500^[29]. За эти годы управленческий консалтинг превратился в престижное дело, которым занято минимум 500 тыс. человек и множество фирм с совокупным доходом в миллиарды долларов. Марвин Бауэр смело обращался к влиятельным людям: Дерека Бока – президента Гарварда – он призывал задуматься о миссии Гарвардской школы бизнеса; Ройяла Литтла – президента Colgate – убеждал в необходимости прислушиваться к мнению сотрудников компании. Профессиональный успех Марвина и финансовый успех возглавляемой им компании можно объяснить его непоколебимой волей к лидерству в сочетании со стойкими моральными принципами ведения бизнеса, отличными лидерскими навыками и убедительной, абсолютной логичностью.

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

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

Знания Марвина в области бизнесагодились и ему самому, и его работодателям. Следующие три года он работал секретарем в 11 комитетах держателей облигаций, в том числе в комитетах таких фирм, как Thompson Products, Inc. (позже TRW), Midland Steel Products Company, Otis & Company и Studebaker Company^[30]. Комитеты выполняли функции советов директоров компаний, не выполнивших своих долговых обязательств, и должность секретаря, которую занимал Марвин, способствовала росту его влияния.

⁷ Герберт Саймон (р. 1916) – американский экономист, социолог, лауреат Нобелевской премии (1978). Специалист в области теории управления и моделирования социальных процессов. – *Прим. ред.*

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

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

Марвин считал, что причиной происходящего послужило то, что в компаниях, как правило, царили традиции жесткой иерархии. Подчиненные не решались рассказать боссу о том, что происходило на самом деле. Изолированность высшего руководства и возмущение Марвина негативными последствиями такого положения вещей часто не давали ему и Хелен заснуть, приводя к бесконечным ночным дискуссиям. Имея такой опыт, Марвин все больше убеждался в том, насколько важна информация, получаемая от сотрудников, работающих «на передовой» – занимающихся продажами или непосредственно участвующих в производстве, – а также их знания. Часто бывало так, что именно «на передовой» имелась та информация, которая была бы необходима топ-менеджерам.

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

Марвин придумал название для новой профессии: управленческий консалтинг. (Позже он говорил, что хотел назвать эту профессию «консалтингом по вопросам управления», так как считал, что это название лучше отражает ее суть^[31].) В 1933 г. было только два типа консультантов в области бизнеса: фирмы, предоставлявшие услуги в области бухгалтерского учета и организации производства, и частные эксперты. Хотя самые первые фирмы, специализировавшиеся в этой области, уже были созданы – Edwin Booz & Company (теперь Booz Allen & Hamilton) в 1914 г.; McKinsey в 1926 г. и Stevenson, Jordan and Harrison (сейчас не существует) примерно в 1918 г.^[32] – они были тогда в «детском возрасте» и позиционировали себя как организации, предоставляющие аудиторские услуги и услуги в области организации производства^[33]. В то время профессиональные консультации по проблемам менеджмента предоставляли только частные эксперты (в основном представители университетской профессуры – такие, например, как Фредерик Тейлор), а не организации. В самом деле, фирма Booz Allen & Hamilton только в конце 1940-х гг. стала указывать в своих рекламных материалах, что занимается управленческим консалтингом, и только в 1950-х гг. фирма Arthur D. Little начала называть свою работу консалтингом^[34]. Компания Boston Consulting

Group была основана лишь в 1960-х гг., а фирмы Bain & Company, Monitor Group и CSC Index появились в 1970-х гг.

Знакомство с Джеймсом О. Маккинзи

Когда Марвин стал искать фирму, в которой мог бы работать по новой профессии, декан Гарвардской школы бизнеса Уоллес Бретт Донэм предложил ему поговорить с Джеймсом О. Маккинзи. Ознакомившись с одной из работ Марвина времен его учебы в Гарвардской школе бизнеса, Маккинзи позвонил Донэму, чтобы узнать о Марвине как можно больше. В 1983 г. в беседе со мной и Стивом Уоллеком, партнером McKinsey в кливлендском офисе, Хелен Бауэр вспоминала:

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

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

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

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

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

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

Спустя два года Марвин отыскал письмо Мака и выразил желание приехать в Чикаго, чтобы встретиться и поподробнее узнать о его предложении. Я боялась отпускать Марвина одного. К страхам, которые вызывали чикагские гангстеры, добавилось еще и сообщение кливлендской газеты *Cleveland Plain Dealer* о том, что в Чикаго началась эпидемия

бубонной чумы и люди умирают прямо на улицах. Однако когда мы туда приехали, то трупов на улицах не увидели.

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

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

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

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

«Мы получили работу!» – прокричал он.

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

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

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

Он говорил, что в юридической сфере для него есть привлекательные стороны, но есть и другие. Особо он отмечал слова Мака: «Почему бы вам не работать у нас, тогда в работе вам будет нравиться все». Это было честное предложение, и хотя он должен был зарабатывать не больше, чем раньше, но по крайней мере и не меньше. Итак, мы согласились и начали готовиться к переезду в Чикаго^[35].

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

Страх Хелен относительно Чикаго оказались напрасными, поскольку по приезде в Чикаго им объявили, что Марвин будет работать в нью-йоркском офисе компании^[36]. Через год он его возглавил.

Компания McKinsey, куда Марвин пришел в 1933 г., была основана Джеймсом О. Маккинзи, в прошлом профессором Чикагского университета, преподававшим бухгалтерский учет. Он был главным авторитетом для тех, кто настаивал на необходимости тесно связать бухгалтер с менеджментом. Компания, созданная в 1926 или 1927 г. (точная дата неизвестна), первоначально работала только в Чикаго, в 1932 г. был открыт ее офис в Нью-Йорке^[37]. Определив свой бизнес как «услуги в области бухгалтерского учета и организации производства», Маккинзи давал клиентам рекомендации относительно того, как использовать финансовые данные в качестве эффективного инструмента управления, а также обеспечивал поддержку в принятии управленческих решений. Первоначально в штате фирмы было два инженера –

специалиста по организации производства и ни одного сотрудника со специальным образованием в области менеджмента.

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

Самым важным уроком сотрудничества McKinsey с компанией Scoville, Wellington, за которое мы дорого заплатили, было то, что ни одна фирма, специализирующаяся на предоставлении консалтинговых услуг, не может долго успешно работать, если между ее партнерами существуют разногласия. Ее сила определяется преданностью партнеров фирме и друг другу. Различные мнения полезны, поскольку конструктивное урегулирование разногласий приводит к более разумным решениям, но если основополагающие принципы, фундаментальные цели, философия, политика, ценности, отношения вызывают конфликты на эмоциональном и рациональном уровне, наилучший выход для компании – заставить инакомыслящих покинуть ее^[38].

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

В октябре 1937 г. после утомительной поездки на заводы фирмы Marshall Field он сильно простудился, и это вызвало воспаление легких. Поскольку тогда еще не было специальных антибиотиков для лечения этого типа пневмонии, через десять дней – в ноябре – он скончался. Все были в шоке, включая, конечно, и меня. Моего героя не стало. Степень моей любви и привязанности к Маку лучше всего иллюстрирует тот факт, что мы с Хелен назвали нашего третьего сына, который родился в январе, Джеймс Маккинзи Бауэр. Для меня лично это была очень тяжелая утрата: человека, которого я так любил, больше не стало. Всего два года мне довелось учиться у моего наставника^[39].

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

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

By The Associated Press

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

Made Chairman of Board

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

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

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

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

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



Underwood & Underwood photo
James O. McKinsey

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

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

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

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

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

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

(The Herald Tribune, 1 декабря 1937 г.)

Почти одновременно с кончиной Маккинзи завершилась работа с самым крупным клиентом McKinsey, Wellington – компанией U.S. Steel, для которой проводился проект, и фирма перестала получать прибыль. Именно в это время Марвин возглавил группу, которая выкупила McKinsey из совместной с Wellington фирмы (илл. 2.2).



Илл. 2.2 Хронология покупки Марвином Бауэром фирмы McKinsey & Company

Марвин и его партнеры покупают McKinsey & Company

В 1939 г., всего через шесть лет после прихода в McKinsey, Марвин Бауэр и его три партнера – Гай Крокетт, Дик Флетчер и Юинг (Зип) Райли – выкупили фирму, работающую в сфере услуг по бухгалтерскому учету и организации производства, которая была в то время региональной (работала преимущественно на Востоке США), насчитывала 18 человек, имела тринадцатилетнюю историю и неустойчивое (на тот момент) финансовое положение. Кроме того, они приобрели ограниченные права на использование названия McKinsey. Марвин продолжал руководить McKinsey до 1967 г.^[40] и активно защищал и пропагандировал свою концепцию миссии фирмы вплоть до своей кончины в 2003 г.

Как сумел 35-летний Марвин Бауэр, самый младший среди новых владельцев, убедить своих партнеров-инвесторов^[41] (двоим из них было за 60^[42]) отказаться от наметившейся карьеры в прежних организациях, инвестировать сбережения, рискнуть личным состоянием^[43] и решиться на создание не только новой организации, но и неизвестной до той поры профессии, получившей название «управленческий консалтинг»? Марвину удалось убедить своих партнеров присоединиться к нему в этом рискованном «путешествии», поскольку он четко видел перспективы развития профессии и той организации, которая будет работать в этой сфере. Концепция Марвина опиралась на ряд положений Джеймса О. Маккинзи (например, о том, что руководитель в первую очередь должен быть обеспечен полным фактическим материалом, что обучение весьма важно, что необходимо работать с престижными клиентами), но была значительно шире, чем первоначальная идея Мака. Кроме того, она под-

креплялась опытом, а также этическими принципами и логикой, которые были убедительны, а потому партнеры их разделяли. С момента покупки компании и до своей официальной отставки в 1992 г. Марвин развивал эту концепцию, жил ею. Он всегда показывал личный пример, но никогда не боялся прислушиваться к новым идеям и проверять их на практике.

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

Глава 3

Профессия и компания

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

Марвин Бауэр, 1957^[44]

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



Илл. 3.1 Создание организации: концепция Бауэра

Профессия: управленческий консалтинг

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

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

Вы должны понимать, что в 30–40-е гг. прошлого века термин «консультант по управлению» был никому не известен. Достаточно долго он воспринимался как нечто сомнительное: люди говорили, услышав его:

«О, эксперт по эффективности!» Это заставляло всех сотрудников McKinsey холодеть от ужаса^[45].

Более того, многие люди в Соединенных Штатах вообще рассматривали бизнес как менее привлекательное занятие, чем, например, профессия юриста или врача. Это проявилось в известной дискуссии между Марвином Бауэром и Адрианом Кэдбери, главой фирмы Cadbury Schweppes, во время обеда в Нью-Йорке в конце 1950-х гг. Кэдбери заметил: «Я занялся бизнесом, поскольку для квакеров и младших сыновей в семье карьера в более престижных профессиях была недоступна. Я, как и большинство первооткрывателей, третий сын. Старший стал военным, средний – священником, а младшему ничего не оставалось, как отправиться в путь. Но короли больше не финансируют первооткрывателей, поэтому я стал бизнесменом. Более уважаемые профессии были для меня закрыты»^[46]. Марвин рассмеялся и возразил: «Бизнес, если его вести должным образом, может быть таким же высоким призванием, как и любое другое дело».

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

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

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

Как рассказывал Марвин, «...эта новость быстро распространилась по всей фирме и произвела особенно глубокое впечатление на нас, молодых сотрудников, поскольку мы ожидали сокращения зарплат (и это вскоре произошло). Еще больше нас впечатлило то, что юридическая фирма, которая взялась за это дело, проиграла. Новость быстро распространилась в деловых кругах. Если до этого у кого-то и были сомнения в независимости и профессионализме Jones, Day, то благодаря блестящему и высокопрофессиональному решению мистера Джинна они окончательно развеялись»^[47].

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

Когда Мак изучал клиентов, он всегда внимательно исследовал ситуацию и мнения сотрудников в этих организациях. Он понимал, что принятие и реализация рекомендаций определяются не только рациональными факторами. Наибольшее впечатление на меня произвела независимость Мака в его отношениях с клиентами. Он говорил им правду так, как ее понимал сам, даже если это ставило под угрозу будущее отношений, и я заметил, что клиенты ценили его искренность. Я считал это очень важным, поскольку это соответствовало моему убеждению, что консалтинговая фирма должна демонстрировать именно такую независимость, которой обладала Jones, Day. Я видел, как клиенты ценили независимость этой юридической фирмы, и знал, что непредвзятость будет таким же ценным качеством и для клиентов консалтинговой фирмы. Я надеялся, что Мак окажется человеком независимым, и был доволен, увидев его независимость в действии^[48].

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

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

Североамериканскими заводами руководил президент компании Джим Макдональд. Когда Марвин Бауэр поговорил с ним и объяснил, как он собирается выполнять работу, Джим сказал: «Докладывать, конечно, вы будете мне». Марвин ответил: «Вовсе нет. Мы работаем, как правило, с генеральным директором, а вы – президент. Мы будем докладывать Роджеру Смит». Позже Джим Макдональд вспоминал, качая головой: «Столько людей были бы счастливы выполнять работу для президента

General Motors, но он заявил, что не будет докладывать мне и станет работать только с генеральным директором». Однако это не уменьшило уважения Джима к Марвину. Ведь он умел так убедительно обосновать свою позицию, что даже те, кого могло уязвить подобное заявление, уважали его.

Этот эпизод, произошедший с Марвином Бауэром и Джимом Макдональдом, упростил для нас работу с иерархической структурой General Motors... Они принимали наши консультации и помощь, и работать стало гораздо легче. Позже они и сами это признали^[49].

Это был один из многих примеров непоколебимой приверженности Бауэра основным принципам управленческого консалтинга, которые он со своими партнерами сформулировал еще в 1939 г. Позднее он признавался: «Я бы не начал перестройку General Motors без решимости генерального директора идти до конца и его участия в работе»^[50].

В первые годы работы в McKinsey Марвин наблюдал многочисленные случаи, когда стратегические проблемы не решались своевременно, и это приводило к серьезным негативным последствиям. Например, в проекте для корпорации U.S. Steel McKinsey работала вместе с другой компанией в качестве субподрядчика, и получилось так, что McKinsey потратила массу времени и усилий, решая тактические проблемы, и не смогла из-за этого решить более важные вопросы, беспокоившие генерального директора компании-заказчика значительно больше^[51].

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

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

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

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

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

Я убежден, что достичь этой цели можно только в рамках общей большой работы по развитию индивидуальности нашей фирмы. Для этого необходимо с большей решительностью, смелостью и профессионализмом определять действительно важные проблемы и отказываться от работы над проблемами рутинными и второстепенными^[52].

Марвин не только говорил, но и действовал. Можно вспомнить множество примеров того, насколько убежденно и решительно он действовал, чтобы сохранить независимость фирмы и решать только наиболее масштабные управленческие проблемы. Например, он отказался работать для Говарда Хьюза⁸, поскольку считал, что та проблема, которой мистер Хьюз предложил ему заняться, не была в то время по-настоящему важной для его бизнеса^[53], а Хьюз не хотел заниматься решением тех вопросов, которые, по мнению Марвина, были действительно главными. И тем не менее не все было потеряно: Говарду Хьюзу был нужен финансовый консультант, и Марвин порекомендовал ему своего друга по университету Брауна – Малкольма Смита, который впоследствии консультировал корпорацию Хьюза на протяжении 15 лет.

⁸ Говард Хьюз (1905–1976) – американский мультимиллионер, промышленник, авиатор, кинопродюсер. В начале 30-х гг. основал компанию Hughes Aircraft Co. В 1935 г. на сконструированном им самолете установил мировой рекорд скорости (576 км/ч). В 1938 г. установил еще один рекорд, облетев вокруг света за 91 час. Владел контрольным пакетом акций компании Trans World Airlines, но вынужден был его продать по решению суда в 1966 г. – *Прим. пер.*

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.

Комментарии

1.
Марвин Бауэр, личный архив («Protecting the Foundations of Firm Success», проект меморандума, 1969); Марвин Бауэр в разговоре с автором, 2001.
2.
Marvin Bower, «Living Legends», интервью для Галереи славы бизнеса при содействии Junior Achievement и Fortune (Hollywood, CA, Strategic Perceptions, Inc., 1988).
3.
John Byrne, «Goodbye to an Ethicist», Business Week, 10 февраля, 2003.
4.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
5.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
6.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
7.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
8.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
9.
Marvin Bower, Memoirs (New York, частное издание, 2003).
10.
Там же; Марвин Бауэр в беседе с автором, 2002.
11.
Марвин Бауэр в беседе с автором, 2001.
12.
Memoirs; интервью для «Устной истории McKinsey», проведенное Джессикой Холланд, 1986–1988.
13.
Memoirs; интервью для «Устной истории McKinsey», проведенное Джессикой Холланд, 1986–1988.
14.
Memoirs.
15.
Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.

16.

Марвин Бауэр, личный архив (записные книжки); в беседе с автором, 2002.

17.

The Cleveland News, 14 августа, 1927.

18.

Марвин Бауэр, личный архив (записные книжки).

19.

Марвин Бауэр, личный архив (1961–1972); в беседе с автором, 2002; интервью с Роном Дэниелом.

20.

Марвин Бауэр, личный архив (1930–1946).

21.

Марвин Бауэр, личный архив (записка от Тома Дила, 1970).

22.

Business: The Ultimate Resource, (Boston, MA, Perseus Publishing, 2002), с. 955.

23.

Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.

24.

Марвин Бауэр, личный архив (вырезки из газет Бронксвилла); в беседе с автором, 2002.

25.

Марвин Бауэр, личный архив (Bronxville, New York, The Reformed Church Bulletin, 18 апреля, 1971).

26.

Интервью с Джимом Бауэром, проведенное автором.

27.

Марвин Бауэр, личный архив (семейные письма, 1986).

28.

Herbert Simon, The New Science of Management Decisions (New York, Harper & Brothers, 1960).

29.

John G. Neukom, McKinsey Memoirs: A Personal Perspective (ограниченная публикация, McKinsey, 1975).

30.

Albert Borowitz, Jones, Day, Reavis & Pogue: The First Century (ограниченная публикация, Jones, Day, Reavis & Pogue, 1993); Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.

31.

«Living Legends», интервью для Галереи славы бизнеса при содействии Junior Achievement и Fortune (Hollywood, CA, Strategic Perceptions, Inc., 1988).

32.

Интервью с Томом Брауном, председателем совета директоров TB&Co., проведенное автором, 2003.

33.

Фирма Urwick, Orr & Partners (U.K.) была в процессе создания и начала работать в 1934 г.; интервью с Питером Друкером, проведенное автором.

34.

Jim Bowman, Booz Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914–1984 (ограниченная публикация, Booz Allen & Hamilton Inc., 1984).

35.

Заметки Стива Уоллека; Интервью с Хелен Бауэр, проведенное автором, 1983.

36.

Заметки Стива Уоллека; Интервью с Хелен Бауэр, проведенное автором, 1983.

37.

McKinsey Memoirs, с. 6 и 7.

38.

Marvin Bower, Perspectives on McKinsey (ограниченная публикация, McKinsey, 1979), с. 46.

39.

Marvin Bower, Memoirs (New York, ограниченная публикация, 2003).

40.

Должность Марвина Бауэра, начиная с 1950 г. называлась «управляющий партнер»; до этого он был управляющим директором нью-йоркского офиса.

41.

Perspectives on McKinsey, с. 43–49; интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.

42.

McKinsey Wellington & Co., из истории управленческих разработок, 1936.

43.

Один из четырех первоначальных партнеров, Юинг (Зип) Райли из Goldman Sachs, присоединился к Марвину Бауэру как инвестор и консультант, а не как полноправный партнер и, таким образом, не рисковал своими личными средствами помимо того капитала, который он инвестировал.

44.

Марвин Бауэр, личный архив – речь о лидерстве, 1957.

45.

McKinsey: A Scrapbook (ограниченная публикация, McKinsey, 1997), с. 8.

46.

Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.

47.

Marvin Bower, Perspectives on McKinsey (ограниченная публикация, McKinsey, 1979), с. 5 и 6.

48.

Marvin Bower, Perspectives on McKinsey (ограниченная публикация, McKinsey, 1979), с. 16.

49.

Интервью с Джоном Стюартом, проведенное автором.

50.

Марвин Бауэр, в беседе с автором, 2002.

51.

Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988.

52.

Марвин Бауэр, личный архив (выступление перед сотрудниками McKinsey под названием «Развитие индивидуальности фирмы: оглядываясь на двадцать лет назад и заглядывая на двадцать лет вперед», 30 и 31 октября, 1953).

53.

Интервью для «Устной истории McKinsey», 1986–1988, с. 69 и 237; Марвин Бауэр, личный архив (компьютерные файлы).