

Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются

Автор:

[Джим Коллинз](#)

Как гибнут великие

Джим Коллинз

Джим Коллинз, взирая взглядом ученого на безжизненные руины когда-то казавшихся несокрушимыми, а ныне канувших в Лету компаний, задается вопросом: как гибнут великие? Действительно ли крах происходит неожиданно или компания, не ведая того, готовит его своими руками? Можно ли обнаружить признаки упадка на ранней стадии и избежать его? Почему одни компании в трудных условиях остаются на плаву, а другие, сопоставимые с ними по всем показателям, идут ко дну? Насколько сильными должны быть кризисные явления, чтобы движение к гибели стало неотвратимым? Как совершить разворот и вернуться к росту?

В своей книге автор отвечает на эти вопросы, давая руководителям обоснованную надежду на то, что можно не просто обнаружить и остановить упадок, но и возобновить рост.

На русском языке публикуется впервые.

Джим Коллинз

Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Jim Collins, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Посвящается

Незабвенному Биллу Лейзеру, живущему в памяти тысяч людей, которые познакомились с ним во время его столь короткого визита в наш мир.

От автора

Чувствую себя удавом, проглотившим два арбуза сразу. Изначально я собирался написать лишь статью, несколько отклонившись в сторону от предмета подготовки своей очередной большой книги о том, чего стоит выстоять и победить, когда ситуация выходит из-под контроля (этот труд основан на результатах шестилетнего исследовательского проекта моего коллеги Мортена Хансена)[1 - На момент подготовки данного издания Джим Коллинз все еще не закончил работу над упомянутой им книгой. Прим. пер.]. Но вопрос о том, почему гибнут великие компании, перерос рамки статьи и вылился в то, что вы держите в руках. Я собирался было отложить эту работу, как вдруг великие компании начали рушиться одна за другой, словно огромные костяшки домино.

Пишу эти строки 25 сентября 2008 г., глядя на очертания Манхэттена из иллюминатора аэробуса авиакомпании United Airlines и не переставая удивляться масштабу происходящих катаклизмов. Инвестбанк Bear Stearns, находившийся

на 156-м месте списка Fortune 500, вылетел из него и был приобретен банком JPMorgan Chase, причем эту спасательную операцию подготовили всего за одни выходные. После 158 лет успешного роста обанкротился инвестиционный банк Lehman Brothers. Сильно пострадавшие Fannie Mae и Freddie Mac выжили только благодаря помощи правительства. Merrill Lynch, символ «медвежьего» тренда, был куплен конкурентом. Приближавшееся банкротство Washington Mutual[2 - Банковский холдинг, существовавший с 1889 по 2008 г. В 2008 г. Washington Mutual потерял 95 % своей стоимости и был объявлен банкротом.

Принадлежавшие ему депозитные активы были проданы JP Morgan Chase. Прим. ред.] обещало стать крупнейшим в истории банковской системы США.

Правительство США приступило к самому массивному выкупу активов частных компаний за последние семь десятков лет в отчаянной попытке предотвратить новую Великую депрессию.

Хочу пояснить, что эта книга не о финансовой панике 2008 г. на Уолл-стрит и в ней не найдете рассказа о том, как восстановить разрушенные механизмы рынков капитала. Истоки этой работы уходят гораздо глубже в прошлое: еще за три года до этих событий я начал интересоваться, почему гибнут сильные компании, в том числе те, которые мы признали великими при подготовке книг «От хорошего к великому»[3 - Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.

(http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=23134201) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Прим. ред.] и «Построенные навечно»[4 - Коллинз Дж. Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением.

(http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6444254) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Прим. ред.]. Цель нынешней работы – предложить читателям научный анализ механизма упадка великих компаний, даже тех, которые казались несокрушимыми, чтобы у их руководителей было больше шансов избежать столь трагической судьбы.

Своим появлением на свет эта работа обязана не тем, что крах некогда могущественных компаний якобы вызывал желание позлорадствовать, а стремлению проанализировать опыт и научиться применять его в соответствующих ситуациях. Изучив пять стадий упадка, которые обсуждаются на страницах книги, руководители компаний могут значительно снизить риск их крушения и превращения из идолов в изгоев. Гибели компании можно избежать, если вовремя обнаружить опасные признаки. И пока вы не оказались на пятой, фактически гибельной стадии, этот упадок можно остановить. Да, порой великие гибнут, но иногда им удается возвратиться к жизни.

Незаметное приближение упадка

Осенью 2004 г. мне позвонила Френсис Хессельбайн, директор института «От лидера к лидеру»[5 - Leader to Leader Institute организован в 2003 г. в ходе преобразования Фонда менеджмента имени Питера Друкера. Ставит перед собой цели усиления лидерства, в первую очередь в общественных структурах. Прим. ред.]. «Conference Board»[6 - The Conference Board, Inc. – некоммерческая глобальная организация, действующая в 60 странах мира. Занимается проведением международных конференций по вопросам экономики, разработкой и реализацией глобальных бизнес-исследований, а также исследований в интересах конкретной страны. Прим. ред.] и мы хотели бы пригласить вас приехать в Вест-Пойнт и провести беседу с выдающимися студентами», – сказала она.

– И что же это за студенты? – поинтересовался я, представив себе толпу курсантов[7 - В Вест-Пойнте находится Военная академия США, с которой в первую очередь и ассоциируется название города. Прим. пер.].

– Двенадцать генералов армии, двенадцать руководителей компаний и двенадцать лидеров общественных организаций, – объяснила Френсис. – В каждой группе по шесть человек, по два из каждого сектора – военные, бизнесмены и общественные деятели, и они очень заинтересованы в диалоге на эту тему.

– На какую?

– О, это хорошая тема. Думаю, вам точно понравится. – Она сделала паузу. – «Америка».

«Америка»? Я был озадачен. Что можно рассказать этим уважаемым людям об Америке? А потом вспомнил слова одного из моих наставников – Билла Лейзера – об эффективном преподавании: не пытайся дать ученикам правильные ответы, сосредоточься на постановке правильных вопросов.

Я долго ломал голову и наконец сформулировал такой вопрос: возрождает ли Америка свое величие или балансирует на грани упадка, перехода от великого к хорошему?

Хотя поначалу я считал его чисто риторическим (сам-то я убежден, что Америка просто обязана постоянно обновляться и она прекрасно справляется с этой обязанностью на протяжении всей своей истории), встреча в Вест-Пойнте сопровождалась бурными спорами. Одна половина участников утверждала, что Америка сильна как никогда, а другая уверяла, что в стране вот-вот начнется спад. История много раз подтверждала, что великие способны гибнуть. Древнее царство в Египте и Хеттское царство, Минойская цивилизация Крита, династия Чжоу, цивилизация майя – все они пали[8 - Joseph A. Tainter, *The Collapse of Complex Societies* (New York: Cambridge University Press, 1988), 5, 6, 8-12, 128-152.]. Пали Афины. Пал Рим. Даже Британия, еще век назад бывшая мировой сверхдержавой, утратила свои позиции. Ждет ли такая же судьба Америку? Или она всегда найдет способ выполнить наказ Линкольна и останется последней надеждой планеты?

Во время перерыва руководитель одной из наиболее успешных американских компаний отозвал меня в сторону.

– Наша дискуссия очень увлекательна, но я все утро думаю над ответом на ваш вопрос в контексте своей компании, – поделился он своими мыслями. – В последние годы мы добились огромных успехов, и это меня беспокоит. Я хочу знать вот что: как это становится известным?

– Что «это»? – не понял я.

– Когда вы на вершине – самая могущественная страна в мире, самая успешная компания в отрасли, лучший игрок в виде спорта – ваша сила и успех могут скрывать тот факт, что вы уже на пути вниз. Так как узнать?

Его вопрос «Как узнать?» озадачил меня. В нашей исследовательской лаборатории в Боулдере мы уже обсуждали возможность создания проекта, посвященного закату корпораций, отчасти отталкиваясь от того факта, что некоторые великие компании, описанные в книгах «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», впоследствии сдали свои позиции. С одной стороны, тот факт, что компания оказывается в упадке, не обесценивает знания,

полученные нами в тот момент, когда она находилась на историческом максимуме своих показателей (см. врезку «Почему упадок великих компаний не опровергает ранее сделанные выводы» (#WHY)). Но с другой, меня все больше занимал вопрос: как гибнут великие? И может ли изучение истории их краха помочь избежать подобной судьбы другим?

Я вернулся из Вест-Пойнта с намерением найти ответ. Я представлял себе зловещие симптомы упадка своего рода заболеванием – вроде рака, который может развиваться внутри, в то время как снаружи человек выглядит сильным и здоровым. Аналогия, как мы увидим, точна не до конца: в отличие от рака, «болезнь» корпораций вызвана в основном внутренними причинами. И все же такое сопоставление может быть полезно. Позвольте мне проиллюстрировать это на личном примере.

Пасмурным августовским днем 2002 г. мы с моей женой Джоанной[9 - Жена Джима Коллинза, Джоанна Эрнст – американская триатлонистка, золотой (1985) и бронзовый (1986) призер финала соревнований серии Ironman. Прим. ред.] отправились на долгую пробежку в горы к перевалу Электрик-Пасс, что недалеко от Аспена. Маршрут начинался на высоте около 3000 метров, а заканчивался выше отметки 3900. Примерно на 3300 метрах я капитулировал перед разреженным воздухом и перешел на шаг, а Джоанна продолжала штурмовать гору. Покинув лес и оказавшись в местности, где из-за недостатка кислорода росли лишь редкие кусты да жесткие горные цветы, я видел далеко впереди ярко-красный свитер жены – она бежала к вершине по тропе, на которой провалы сменялись резкими подъемами. Спустя два месяца ей поставили диагноз, который привел к удалению обеих грудных желез. Задним числом я осознал, что в тот самый момент, когда Джоанна казалась воплощением здоровья и бежала вверх, она, должно быть, уже несла в своем теле раковую опухоль. Этот образ заболевшей, но при этом на вид здоровой Джоанны врезался мне в память и послужил точной метафорой.

Я начал рассматривать упадок компаний как болезнь, которую труднее выявить, но легче вылечить на ранних стадиях – и, напротив, легче выявить, но труднее вылечить на поздних. Компания или организация могут выглядеть здоровыми снаружи, в то время как внутри они уже поражены недугом и находятся у опасной черты, за которой следует безудержное падение.

Перед тем как перейти непосредственно к предмету нашего исследования, давайте ознакомимся с потрясающими подробностями взлета и падения одной из компаний, наиболее известных в истории американского бизнеса.

ПОЧЕМУ УПАДОК ВЕЛИКИХ КОМПАНИЙ НЕ ОПРОВЕРГАЕТ РАНЕЕ СДЕЛАННЫЕ ВЫВОДЫ

Закономерности, описанные в предыдущих книгах, не зависят от того, насколько сильной или слабой была рассматриваемая компания. Здесь опять же напрашивается аналогия с медициной: изучив образ жизни здоровых людей и тех, кто страдает какими-либо заболеваниями, можно выявить факторы, способствующие укреплению здоровья (скажем, нормальный сон, сбалансированная диета и умеренная физическая нагрузка). Будет ли взято под сомнение положительное воздействие этих факторов в случае, если кто-то из бывших здоровяков станет меньше спать, плохо питаться и откажется от физической нагрузки? Безусловно, нет. Ясно, что сон, диета и физическая нагрузка по-прежнему будут иметь огромное значение для поддержания здоровья миллионов людей.

Или возьмем другую аналогию. Предположим, что мы изучаем историю баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе в 1960–1970-е гг., которая под руководством тренера Джона Вудена[10 - Andrew Hill and John Wooden, *Be Quick – But Don't Hurry* (New York: Simon & Schuster, 2001), 191.] в течение двенадцати лет десять раз становилась чемпионом Национальной ассоциации студенческого спорта. Также предположим, что мы сравниваем подопечных Вудена с их соперниками из подобного колледжа в те же самые годы, не сумевшими добиться успеха, и продолжаем делать попарное сравнение различных клубов с целью выявить принципы, характерные для создания великой команды. Если баскетбольная команда университета впоследствии отклонится от принципов, которых придерживался Вуден, и не сможет добиться сопоставимых результатов в ходе чемпионата, опровергнет ли этот факт те самые принципы результативной игры, что были характерны для команды в эпоху Вудена?

Подобно вышесказанному, принципы, изложенные в книге «От хорошего к великому», выведены в результате изучения определенного периода в истории, когда хорошие компании, став великими, открыли эру невиданной

результативности, длившуюся пятнадцать лет. Авторы книги не пытались прогнозировать, какие компании останутся великими по завершении этого пятнадцатилетнего периода. На самом деле, как свидетельствует данная работа, даже величайшие из компаний могут подвергнуться саморазрушению.

В неведении, на краю пропасти

В 5:12 утра 18 апреля 1906 г. Амадео Петер Джаннини испытал какое-то неясное чувство, затем осознал, что это легкое, почти неощутимое изменение в окружающей обстановке в сочетании с далеким грохотом, напоминающим раскаты грома или шум поезда[11 - Геологическая служба США, "The Great 1906 San Francisco Earthquake," Earthquake Hazards Program, <http://earthquake.usgs.gov/regional/nca/i906/ISapril/index.php> (<http://earthquake.usgs.gov/regional/nca/i906/ISapril/index.php>); A. W. Clausen, "Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront," Nation's Business, январь 1971, 54.]. Пауза. Прошла секунда. Другая. Затем – бах! – его дом в Сан-Матео начал качаться и крениться в разные стороны. В семнадцати милях к северу, в Сан-Франциско, в результате подземных толчков провалились под землю сотни зданий. От тех, что находились на более твердой почве, откалывались фрагменты и целые фасады. Рушились стены. Взрывались газовые трубы. Вспыхивали пожары.

Чтобы выяснить судьбу своей недавно созданной компании Bank of Italy, Джаннини шесть часов пробыл в городе вначале на поезде, а затем пешком, навстречу потоку людей, бежавших от пожаров. Пламя подступало к помещениям банка, и требовалось срочно спасти находившиеся в нем наличные деньги. По городским руинам бродили мародеры, и мэр даже был вынужден выпустить лаконичный приказ: «Офицерам полиции расстреливать всех, кто занимается грабежами или совершает иные преступления». При помощи двух работников банка Джаннини спрятал деньги под ящиками с апельсинами, которыми были нагружены две экспроприированные ими повозки, и под покровом ночи вернулся в Сан-Матео. Добравшись наутро в Сан-Франциско, он разошелся во мнениях с другими банкирами, собиравшимися объявить шестимесячный мораторий на выдачу кредитов. Уже на следующий день Джаннини начал проводить банковские операции в импровизированном офисе, состоявшем из доски, положенной на две бочки, в центре многолюдного пирса.

Лозунг был такой: «Восстановим Сан-Франциско!»[12 - Joseph H. Harper, "Observations of the San Francisco Earthquake" The Virtual Museum of the City of San Francisco (delivered before the Montana Society of Engineers, January 11, 1908), <http://www.sfmuseum.org/i906/harper.html> (<http://www.sfmuseum.org/i906/harper.html>); E. E. Schmitz, "Proclamation by the Mayor," The Virtual Museum of the City of San Francisco (on April 18, 1906), <http://www.sfmuseum.org/i906.2/killproc.html> (<http://www.sfmuseum.org/i906.2/killproc.html>); Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 25, 36; A. W. Clausen, "Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront," *Nation's Business*, January 1971, 54.]

Джаннини кредитовал «простых людей» именно тогда, когда те нуждались в деньгах больше остальных. В ответ «простые люди» размещали в его банке свои деньги. По мере того как Сан-Франциско двигался от хаоса к порядку, от порядка к росту, от роста к процветанию, Bank of Italy выдавал все больше кредитов «простым людям», а те доверяли ему все больше своих средств. Бизнес набирал обороты – клиент за клиентом, кредит за кредитом, вклад за вкладом, отделение за отделением по всей Калифорнии, – и со временем компания была переименована в Bank of America. В октябре 1945 г. он стал крупнейшим банком в мире, обойдя почтенный Chase National Bank[13 - Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 32, 50, 62.], [14 - В 1998 г. Bank of America был приобретен NationsBank, который взял себе его имя, но описываемый в данной книге Bank of America – не NationsBank. Прим. авт.].

В последующие тридцать лет Bank of America приобрел репутацию одной из лучших корпораций США с точки зрения качества управления[15 - "A. W. Clausen: Banking on Stability at BankAmerica," *Financial World*, March 15, 1978, 24; "BankAmerica and Citicorp: The New Banking Forces New Strategies," *BusinessWeek*, July 13, 1981, 56.]. Статья, опубликованная в январском номере журнала *Harvard Business Review*, начиналась такой лаконичной сводкой: «Bank of America известен в первую очередь своими размерами – это крупнейший банк мира почти с 1100 отделениями, работающими более чем в 100 странах, и совокупными активами, превышающими \$100 млрд. По мнению многих аналитиков, столь же выдающихся достижений банк достиг в области качества менеджмента...»[16 - David W. Ewing and Pamela M. Banks, "Listening and Responding to Employees' Concerns: An Interview with A. W. Clausen," *Harvard Business Review*, January/February 1980, 101.]

Если бы кто-то предсказал в 1980 г., что всего через восемь лет Bank of America не только утратит свои завидные позиции, но и понесет одни из самых крупных убытков в банковской истории страны, потряхнет финансовые рынки так, что на некоторое время снизится курс доллара США, переживет падение котировок своих акций на 80 % (более сильное, чем падение индекса рынка в целом), столкнется с серьезной угрозой враждебного поглощения одним из калифорнийских банков, впервые за пятьдесят три года сократит размер дивидендов, продаст здание штаб-квартиры, чтобы выполнить требования по величине собственного капитала, что последний из членов клана Джаннини в негодование выйдут из состава совета директоров, а бывший CEO компании вернется на работу, чтобы ее спасти, в деловой прессе прокатится вал критических статей с заголовками вроде «Невероятно съезжившийся банк» и «На "Титанике" тонут лучшие стюарды», – этого предсказателя назвали бы неисправимым пессимистом. А ведь именно это и произошло с Bank of America[17 - G. Christian Hill, "BankAmerica Posts a Record Loss of \$640 Million for Second Period," Wall Street Journal, July 17, 1986; Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," Wall Street Journal, September 17, 1986; Источник расчета доходности акций: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. www.crsp.chicagobooth.edu (<http://www.crsp.chicagobooth.edu/>); Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," Wall Street Journal, September 17, 1986; G. Christian Hill, "BankAmerica Cuts Quarterly Payout By 47 % in Wake of 2nd-Period Loss," Wall Street Journal, August 6, 1985; Jonathan B. Levine, "Clausen May Be the Safe Choice, But Is He the Right One?" BusinessWeek, October 27, 1986, 108; Victor F. Zonana, "BankAmerica Considers Sale of Headquarters," Wall Street Journal, November 19, 1984; "BankAmerica Completes San Francisco Offices' Sale," Wall Street Journal, October 2, 1985; G. David Wallace and Jonathan B. Levine, "BofA Is Becoming The Incredible Shrinking Bank," BusinessWeek, January 27, 1986, 78; Gary Hector, Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 219–223; "Founder's Daughter Quits BankAmerica Post," Wall Street Journal, March 8, 1985; G. Christian Hill and Richard B. Schnitt, "Salvage Operation: Autocrat Torn Clausen Faces Formidable Task To Save BankAmerica," Wall Street Journal, October 17, 1986; Robert M. Bleiberg, "What Price BankAmerica? Better Stewards (Corporate or Otherwise) Went Down on the Titanic," Barron's, July 21, 1986, 9.]

Если настолько мощная и занимающая такое выгодное положение компания, как Bank of America в конце 1970-х гг., могла «просесть» настолько глубоко, быстро и с такими тяжелыми последствиями, значит, прийти в упадок может любая

компания. Если устремиться вниз под собственной тяжестью способны даже такие иконы бизнеса, как Motorola или Circuit City, то и никто другой от этого не застрахован. Если компании вроде Zenith и Atlantic & Pacific Tea Company (A&P)[18 - The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) – американская сеть супермаркетов, старейшая в мире. В декабре 2010 г. компания, не выдержав жесткой конкуренции на розничном рынке, объявила о своем банкротстве. Прим. ред.], когда-то считавшиеся неоспоримыми лидерами в своих областях, могут полностью утратить былое величие, нам и подавно следует беспокоиться о собственном благополучии.

Уязвимой является любая компания, независимо от того, сколь великой она кажется. Неважно, чего вы достигли, как далеко вперед ушли, какую мощь приобрели, – вы беззащитны перед возможным упадком. Нет такого закона природы, в соответствии с которым самые сильные должны непременно остаться на вершине. Сорваться с нее может каждый – большинство в итоге эта участь и постигает.

Могу представить, как, читая это, кто-нибудь думает: «Боже мой, нам необходимо срочно меняться! Нужно делать что-то дерзкое, инновационное, провидческое! Нужно двигаться вперед и не допустить, чтобы с нами случилось несчастье!»

Не торопитесь!

В декабре 1980 г. Bank of America удивил весь мир своим выбором нового CEO. В журнале Forbes процесс сравнивали с избранием Папы Римского: двадцать шесть членов совета директоров заседали за закрытыми дверями, как кардиналы на конклаве[19 - Michael Kolbenschlag, “No Time For A Gentleman,” Forbes, December 22, 1980, 33.]. Вы можете решить, что Bank of America в итоге пал потому, что они короновали джентльмена пятидесяти с чем-то лет, безликого бюрократа и законченного банкира, неспособного идти в ногу со временем, предвидеть будущее, совершать дерзкие поступки, создавать новые направления деятельности и выходить на новые рынки.

Bank of America

Чистая прибыль в 1972–1987 гг. (млн долл. США)

На самом деле совет директоров выбрал энергичного, высокого, красивого и ясно выражающего свои мысли лидера, сорока одного года от роду, который в интервью Wall Street Journal сказал, что «банку нужен хороший пинок под зад». Через семь месяцев после того, как Сэмюэл Аннакост занял свой пост, банк приобрел дисконт-брокера Charles Schwab – это смелый шаг, который позволил обойти закон Гласса – Стиголла[20 - Закон был принят 27 февраля 1932 г. в форме временной поправки в Раздел 16 Закона о Федеральной резервной системе (ФРС). Он снижал требования к обеспечению переучитываемых коммерческих бумаг и разрешал временно использовать государственные ценные бумаги США в качестве обеспечения банкнот ФРС. Прим. ред.] и придал Bank of America импульс за счет приобретения не только нового бизнеса, но и новых решительных менеджеров. Затем Аннакост подготовил и провел крупнейшую на тот момент в истории сделку – приобретение базировавшегося в Сиэтле банка Seafirst Corp. Аннакост запустил ускоренную программу достижения лидерства по количеству банкоматов стоимостью \$100 млн. Она позволила банку совершить скачок из аутсайдеров в обладателя крупнейшей в Калифорнии сети банкоматов. «Мы больше не можем позволить себе роскошь сидеть и учиться на чужих ошибках, – убеждал он менеджеров, – пусть другие учатся у нас». Так что наконец-то у Bank of America появился лидер[21 - Victor F. Zonana and Kathryn Christensen, “Budging the Giant,” Wall Street Journal, May 20, 1982; “BankAmerica Plans to Acquire Charles Schwab,” Wall Street Journal, November 25, 1981; Victor F. Zonana, “The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica,” Wall Street Journal, January 20, 1983; “BankAmerica Corp.’s Takeover of Seafirst Took Effect Today,” Wall Street Journal, July 1, 1983, 2; Victor F. Zonana, “Seafirst Holders Clear BankAmerica Bid For Largest Interstate Banking Takeover,” Wall Street Journal, June 29, 1983; Gary Hector, “More than Mortgages Ails BankAmerica,” Fortune, April 1, 1985, 50; “BofA’s Brash Fight to Build Deposits,” BusinessWeek, January 17, 1983, 98.].

Аннакост отказался от некоторых отживших традиций, закрыл часть отделений и покончил с пожизненным наймом. Он ввел систему оплаты труда, которая лучше мотивировала сотрудников. «Мы стараемся углубить разрыв между теми, кто показывает наилучшую и наихудшую производительность», – заметил один из руководителей банка по поводу этого нового подхода[22 - Victor F. Zonana,

“Budging the Giant,” Wall Street Journal, May 20, 1982, l; Victor F. Zonana, “Stirring Giant: BankAmerica Corp., Seeking a Turnaround, Seems to Gain Ground,” Wall Street Journal, January 27, 1984.]. Аннакост позволил руководителям Charles Schwab продолжать брать в лизинг BMW, Porsche и даже Jaguar, что раздражало традиционных банкиров, ограниченных в своем выборе такими же традиционными Ford, Buick и Chevrolet[23 - Victor F. Zonana, “The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica,” Wall Street Journal, January 20, 1983.]. Он привлек высокооплачиваемого консультанта в области управления изменениями и провел реформы в HR-сфере, которые BusinessWeek сравнил с обращением в другую религию, а Wall Street описала как «версию “культурной революции” Мао»[24 - “BofA’s Brash Fight to Build Deposits,” BusinessWeek, January 17, 1983, 98; G. Christian Hill and Mike Tharp, “Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief,” Wall Street Journal, July 18, 1985; Gary Hector, “More than Mortgages Ails BankAmerica,” Fortune, April 1, 1985, 50.]. Аннакост заявил, что «ни одна финансовая организация не менялась так сильно»[25 - G. Christian Hill and Mike Tharp, “Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief,” Wall Street Journal, July 18, 1985.]. И все же, несмотря на целеустремленного лидера и все его смелые шаги, Bank of America упал с вершины, где его чистая прибыль составила более \$600 млн, в пропасть, получив в 1985–1987 гг. крупнейшие на тот момент убытки в истории банковской отрасли.

Справедливости ради надо заметить, что дела банка покатались под гору еще до прихода на пост руководителя господина Аннакоста[26 - Отличное описание этого случая можно найти в книге Гэри Гектора Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica. Прим. авт.]. Моя задача состоит не в том, чтобы опорочить Аннакоста, а в том, чтобы показать, почему банк пережил столь впечатляющее падение, несмотря на его революционный пыл. Ясно, что решение проблемы упадка не сводится к дилемме «Меняйся или умирай»: Bank of America сильно изменился, чуть не погибнув при этом. Нам нужно лучше понимать нюансы того, как происходит падение. В ходе нашего исследования мы выявили пять стадий упадка.

Пять стадий упадка

В каком-то смысле мы с коллегами изучаем неудачников и посредственности многие годы, ведь методика наших исследований основана на сравнении тех, кто добился величия, с теми, кто его не достиг, и поиске ответа на вопрос «В чем между ними разница?». Первоначально мы размышляли о рождении великих компаний – по своей сути, яркой и радостной теме. После Вест-Пойнта мне захотелось развернуть вопрос и попытаться разобраться в причинах ослабления и упадка тех, кто еще недавно являлся поистине легендой.

Ход исследования

Уже после написания предыдущих книг накопился значительный объем данных – в совокупности шесть тысяч часов изучения корпоративной истории (коробки и папки с архивными документами, электронные таблицы с финансовой информацией более чем за семидесятилетний период, а также значительная исследовательская хронология и результаты финансового анализа). Мы предполагали, что скрупулезное изучение этих данных позволит выделить несколько явных примеров, когда компании росли и превращались в великие, а затем приходили в упадок. Мы начали с информации о шестидесяти крупных корпорациях, хранящейся в архивах исследований, которые проводились перед выходом книг «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», и после системного ее изучения выделили одиннадцать случаев, когда компании в определенный исторический момент отвечали строгим критериям модели «рост – падение». Это Atlantic & Pacific Tea Company (A&P), Addressograph, Ames Department Stores, Bank of America (до его приобретения NationsBank), Circuit City, Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Rubbermaid, Scott Paper и Zenith (процесс отбора описан в приложении 1 (#litres_trial_promo)). Мы обновили данные, собранные для прежних исследований, а затем изучили историю каждой компании по множеству измерений, включая финансовые коэффициенты и паттерны, видение и стратегию, организацию, культуру, лидерство, технологию, рынки, окружение и конкурентную среду. Наши основные усилия были сосредоточены на двух вопросах: что происходило в то время, когда компания приближалась к точке, в которой упадок становился заметным, и что компания делала, когда он лишь начинался?

Прежде чем углубиться в схему пяти стадий упадка, которая сложилась по итогам этого анализа, позвольте мне сделать несколько важных замечаний.

Восстановление: к тому моменту, когда вы будете читать этот текст, некоторые из проанализированных компаний могут снова встать на ноги. Например, сейчас складывается впечатление, что Merck и HP сумели сломить нисходящий тренд и улучшили свои результаты (хотя пока неизвестно, насколько устойчивым будет процесс их восстановления). Это означает появление в данной книге важной подтемы, к которой мы вернемся позже, а именно: великие компании могут не только упасть – некоторые из них способны снова подняться. Необходимо понимать, что мы не ставили себе целью объявить, какие компании сегодня считаются великими, какие станут великими, останутся великими или утратят свое величие в будущем. Мы изучаем исторические результаты, пытаюсь понять лежащую в их основе динамику, коррелирующую с достижением компаниями величия (или его утратой).

Ситуация с Fannie Mae и другие финансовые катастрофы 2008 г.: когда в 2005 г. мы отбирали для анализа потерпевшие крах компании, Fannie Mae и другие финансовые организации из нашей исходной базы данных еще не упали настолько сильно, чтобы стать объектами такого анализа. Включить какие-то из этих компаний в исследование задним числом означало бы поступиться научной достоверностью, но в то же время нельзя игнорировать тот факт, что некоторые всем известные финансовые институты (и, в частности, Fannie Mae, превратившаяся из хорошей компании в великую) пережили один из самых зрелищных финансовых крахов в истории. Вместо того чтобы в последний момент включать такие компании в исследование после их появления в сводках новостей, я поместил краткий комментарий относительно Fannie Mae в приложение 3 (#litres_trial_promo).

Контрольная группа успешных компаний-аналогов: во всех наших исследованиях использовались контрольные группы. Ведь главный вопрос – это не «Что общего у всех успешных компаний?» и не «Что общего у компаний-неудачников?». Главный вопрос: «Чему нас учат различия между успешными и не добившимися успеха компаниями?». Для проведения этого анализа мы составили группу успешных компаний-аналогов, которые принадлежат к тем же отраслям, но росли в то время, когда организации из нашего исследования приходили в упадок (в приложении 2 (#litres_trial_promo) описана методика их отбора). Иллюстрирует сказанное график «Изучение различий». В начале 1970-х гг. компании Ames Department Stores и Wal-Mart, динамика доходности акций которых приведена на этом графике, выглядели практически близнецами. Они использовали одну и ту же бизнес-модель, имели примерно одинаковый размер выручки и прибыли. Обе продемонстрировали выдающийся рост. В обеих у руля стояли сильные предприниматели. И, как видно из графика, обе компании в

течение более чем десяти лет обеспечили инвесторам доходность, намного превосходящую рыночную, причем две кривые очень близки друг к другу. Но затем они разошлись в разные стороны: одна компания потерпела крах, в то время как другая продолжила расти. Почему? Это различие иллюстрирует наш метод сравнения аналогов.

Изучение различий

Почему одни компании переживают упадок... а другие – нет?

Источник всех расчетов доходности акций в этой книге: ©2006 Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP). www.crsp.chicagobooth.edu (<http://www.crsp.chicagobooth.edu/>)

Корреляция, а не причинно-следственная связь: переменные, которые мы выявили в ходе исследования, коррелируют с паттернами эффективности, но мы не можем утверждать о наличии между ними причинно-следственной связи. Если бы мы были в состоянии провести основанные на двойном слепом методе, ориентированные в будущее случайные тесты с использованием аналога плацебо, то смогли бы создать прогнозную модель корпоративной эффективности. Но такие эксперименты в реальном мире менеджмента просто невозможны, и поэтому заявлять со стопроцентной уверенностью о наличии причинно-следственной связи здесь нельзя. Тем не менее наш метод изучения различий обеспечивает нам большую уверенность в результатах, чем если бы мы сосредоточились только на случаях успеха или неудач.

Сила исторического анализа: мы используем исторический метод, изучая каждую компанию с момента ее основания до конечной точки нашего исследования и фокусируясь на определенных отрезках эффективности. Мы пользуемся широким диапазоном исторических материалов: к ним относятся финансовая отчетность и годовые отчеты, развернутые статьи о компании, книги, научные работы, отчеты аналитиков и отраслевые сравнительные данные. Это важно, поскольку, полагаясь лишь на комментарии, сделанные задним числом, или на интервью, данные постфактум, можно прийти к ложным

заклучениям. Проиллюстрируем это хорошо известной историей успеха: если бы мы полагались лишь на ретроспективные высказывания по поводу авиакомпании Southwest Airlines, сделанные после того, как она добилась успеха, эти материалы были бы «окрашены» знанием их авторов о достижениях компании и, следовательно, оказались бы предвзятыми. Например, в некоторых отзывах об авиакомпании ей задним числом приписывается первенство в использовании уникальной инновационной модели авиалиний (отчасти потому, что авторы уверены: победители обязаны быть инноваторами), хотя на самом деле внимательное изучение документов показывает, что Southwest во многом скопировала свою бизнес-модель с той, которую в конце 1960-х гг. использовала Pacific Southwest Airlines. Если бы мы опирались лишь на ретроспективные свидетельства, то были бы введены в заблуждение относительно того, почему Southwest стала великой компанией.

Таким образом, мы вывели нашу схему, опираясь на свидетельства, полученные в то время, когда происходили события, то есть до того, как стал известен результат, и знакомимся с этими свидетельствами в хронологическом порядке, двигаясь вправо по шкале времени. На данные, содержащиеся в таких документах, не влияет знание о конечном успехе или неудаче компании, вследствие чего они не смещены в сторону известного результата. Так, например, имеющиеся в нашем распоряжении материалы о Zenith, появившиеся в начале 1960-х гг., когда компания была на вершине успеха, демонстрируют нам точку зрения современников, на которую не повлияла итоговая неудача организации. Роль интервью в нашем методе исследований минимальна, а в рамках подготовки данной книги мы вообще не проводили интервью с нынешними или бывшими руководителями компаний, дабы не заставлять их лишней раз оправдываться. Нельзя сказать, что вся найденная историческая информация абсолютно объективна – например, корпорации могут выборочно исключать неудобные данные из годовых отчетов, а журналисты – писать предвзято. Нельзя также утверждать, что сам автор в состоянии полностью избежать предвзятости – ведь я изначально знаю, добилась ли успеха компания, о которой идет речь, или же она потерпела поражение, и «стереть» эту информацию из своего мозга я неспособен. Но даже при наличии всех вышеперечисленных ограничений наш сравнительно-исторический метод помогает нам яснее увидеть факторы, коррелирующие с ростом и упадком великих компаний.

Этот процесс поиска исторических свидетельств, относящихся к периоду, который предшествует краху компании, приводит к одному из самых важных результатов данной работы: оказывается, компания действительно может выглядеть здоровой в то время, когда упадок уже начался, и даже будучи в опасной близости к глубокой пропасти, как, например, Bank of America в 1980 г. Это-то и делает упадок таким пугающим: он наступает незаметно, а затем – казалось бы, совершенно внезапно – вы оказываетесь в большой беде.

Все это порождает интересные вопросы: существуют ли ясно различимые стадии упадка? Если да, можно ли выявить его признаки на ранней стадии? Можно ли остановить падение и возобновить рост, и если да, то как? Есть ли точка невозврата?

Результаты: схема пяти стадий

Как-то, сидя за большим столом в нашей гостиной, заваленным материалами, которые были собраны в ходе подготовки книги, набирая что-то на ноутбуке и пытаясь найти смысл в хронологии упадка, я заметил Джоанне, своей жене: «Знаешь, в этом разобраться гораздо труднее, чем выяснить, как компании становятся великими». Пытаясь воссоздать процесс упадка, я складывал концептуальные составляющие схемы, но всякий раз натыкался на контрпримеры и различные модификации модели.

Джоанна предложила мне прочесть первую строчку романа Льва Толстого «Анна Каренина». Там говорится: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Заканчивая эту работу, я снова и снова возвращался к словам Толстого. Изучив обе стороны медали – то, как компании становятся великими, и то, как они гибнут, – я пришел к заключению, что путей упадка больше, чем способов достижения величия. Описать подкрепленную данными схему падения оказалось сложнее, чем создать столь же обоснованную схему роста.

Однако я все же разработал схему упадка великих компаний, состоящую из нескольких стадий. Она не единственная – например, компания может погибнуть под воздействием таких факторов, как корпоративное мошенничество,

катастрофическое невезение, скандал и так далее, – но она представляет собой точное описание тех случаев, которые мы изучали в ходе нашего исследования, за одним небольшим исключением (у компании A&P стадия 2 несколько отличалась). В духе меткого замечания профессора Джорджа Бокса[27 - Джордж Бокс – британский статистик, внесший заметный вклад в такие области, как контроль качества, планирование эксперимента, анализ временных рядов. Прим. ред.], написавшего как-то: «В сущности, все модели неправильны, но некоторые полезны», эта схема хотя бы отчасти полезна для понимания того, как рушатся великие компании[28 - George E. P. Box, J. Stuart Hunter, and William G. Hunter, *Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery*, 2nd Edition (Hoboken: John Wiley, 2005), 440.]. Также важно, что, по моему убеждению, она может пригодиться руководителям, стремящимся предотвратить, обнаружить или остановить падение.

Модель состоит из пяти последовательных стадий. Позвольте мне кратко охарактеризовать эти стадии, а затем более подробно описать их.

СТАДИЯ 1: ВЫСОКОМЕРИЕ, ПОРОЖДЕННОЕ УСПЕХОМ. Великие компании, достигнув успеха, попадают в изоляцию; накопленный импульс может продолжать какое-то время толкать их вперед, даже если лидеры принимают неудачные решения или утрачивают контроль. Стадия 1 наступает, когда люди становятся заносчивыми, воспринимают успех как нечто само собой разумеющееся и перестают учитывать те факторы, которые в действительности привели к нему. За риторикой успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то»), подменившей глубокое понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему мы делаем то-то и то-то, и при каких обстоятельствах это не сработает»), вскоре с большой вероятностью последует падение. Многие успешные исходы стали возможны благодаря удаче и случаю. Те же, кто неспособен признать роль везения в своих достижениях – и тем самым переоценивает собственные заслуги и возможности, – проявляют высокомерие.

Пять стадий упадка

СТАДИЯ 2: НЕКОНТРОЛИРУЕМОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К БОЛЬШЕМУ. Высокомерие стадии 1 («Мы – великие, мы можем всё!») ведет прямо к стадии 2, то есть к неконтролируемому стремлению к большему – большему масштабу, более высоким темпам роста, более громким заявлениям – всему тому, что считают «успехом» те, кто обладает властью. Компании на стадии 2 утрачивают контролируемую креативность, которая сделала их великими, совершают бессистемные броски в те области, где они не могут добиться величия, или начинают расти быстрее, чем возможно для того, чтобы остаться великими, а в самом худшем случае делают и то и другое. Перерастая свои возможности, организация обрекает себя на упадок. И хотя самоуспокоенность и нежелание меняться по-прежнему представляют собой опасность для любого успешного предприятия, для упадка великих компаний более характерна переоценка своих сил.

СТАДИЯ 3: ОТРИЦАНИЕ РИСКА И ОПАСНОСТИ. Когда компании переходят на стадию 3, внутренних сигналов тревоги становится все больше, хотя с точки зрения внешнего наблюдателя показатели остаются достаточно высокими для того, чтобы «отмести» тревожные данные или предположить, что трудности имеют «временный» или «циклический» характер, что «все не так уж плохо» и «фундаментально ничего страшного не произошло». На стадии 3 руководители недооценивают негативные данные, переоценивают позитивные, а сомнительным данным приписывают знак «плюс». Вместо того чтобы признать свою ответственность, находящиеся у руля менеджеры обвиняют в неудачах внешние факторы. Сходит на нет и вовсе прекращается честный, опирающийся на факты диалог, который характерен для команд, добивающихся высоких результатов. Когда руководители начинают подвергать компанию опасности, принимая на себя повышенные риски и отрицая при этом возможные негативные последствия, они толкают ее прямо к стадии 4.

СТАДИЯ 4: ПОПЫТКИ СПАСТИСЬ. Растущие опасности и/или увеличивающиеся риски стадии 3 приводят к тому, что компания оказывается на этапе резкого упадка, теперь заметного всем. Критически важный вопрос здесь таков: как реагируют руководители? Ищут быстрого спасения или возвращаются к принципам, которые изначально сделали компанию великой? Оказавшиеся на стадии 4 обычно прибегают к таким мерам спасения, как назначение харизматичного и обладающего собственным видением лидера; смелая, хотя и неопробованная, стратегия; радикальная перестройка; кардинальная

культурная революция; новый продукт – потенциальный блокбастер; меняющее «правила игры» приобретение и иные «убойные» решения. Первые результаты решительных действий могут показаться позитивными, но их эффект длится недолго.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

На момент подготовки данного издания Джим Коллинз все еще не закончил работу над упомянутой им книгой. Прим. пер.

2

Банковский холдинг, существовавший с 1889 по 2008 г. В 2008 г. Washington Mutual потерял 95 % своей стоимости и был объявлен банкротом. Принадлежавшие ему депозитные активы были проданы JP Morgan Chase. Прим. ред.

3

Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=23134201) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

4

Коллинз Дж. Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6444254) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. Прим. ред.

5

Leader to Leader Institute организован в 2003 г. в ходе преобразования Фонда менеджмента имени Питера Друкера. Ставит перед собой цели усиления лидерства, в первую очередь в общественных структурах. Прим. ред.

6

The Conference Board, Inc. – некоммерческая глобальная организация, действующая в 60 странах мира. Занимается проведением международных конференций по вопросам экономики, разработкой и реализацией глобальных бизнес-исследований, а также исследований в интересах конкретной страны. Прим. ред.

7

В Вест-Пойнте находится Военная академия США, с которой в первую очередь и ассоциируется название города. Прим. пер.

8

Joseph A. Tainter, *The Collapse of Complex Societies* (New York: Cambridge University Press, 1988), 5, 6, 8-12, 128-152.

9

Жена Джима Коллинза, Джоанна Эрнст – американская триатлонистка, золотой (1985) и бронзовый (1986) призер финала соревнований серии Ironman. Прим. ред.

10

Andrew Hill and John Wooden, *Be Quick – But Don't Hurry* (New York: Simon & Schuster, 2001), 191.

11

Геологическая служба США, "The Great 1906 San Francisco Earthquake," Earthquake Hazards Program, <http://earthquake.usgs.gov/regional/nca/i906/ISapril/index.php> (<http://earthquake.usgs.gov/regional/nca/i906/ISapril/index.php>); A. W. Clausen, "Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront," *Nation's Business*, январь 1971, 54.

12

Joseph H. Harper, "Observations of the San Francisco Earthquake" The Virtual Museum of the City of San Francisco (delivered before the Montana Society of Engineers, January 11, 1908), <http://www.sfmuseum.org/i906/harper.html> (<http://www.sfmuseum.org/i906/harper.html>); E. E. Schmitz, "Proclamation by the Mayor," The Virtual Museum of the City of San Francisco (on April 18, 1906), <http://www.sfmuseum.org/i906.2/killproc.html> (<http://www.sfmuseum.org/i906.2/killproc.html>); Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 25, 36; A. W. Clausen, "Bank of America: The Largest Bank Was Once a Plank on the Waterfront," *Nation's Business*, January 1971, 54.

13

Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 32, 50, 62.

14

В 1998 г. Bank of America был приобретен NationsBank, который взял себе его имя, но описываемый в данной книге Bank of America – не NationsBank. Прим. авт.

15

"A. W. Clausen: Banking on Stability at BankAmerica," *Financial World*, March 15, 1978, 24; "BankAmerica and Citicorp: The New Banking Forces New Strategies," *BusinessWeek*, July 13, 1981, 56.

David W. Ewing and Pamela M. Banks, "Listening and Responding to Employees' Concerns: An Interview with A. W. Clausen," *Harvard Business Review*, January/February 1980, 101.

G. Christian Hill, "BankAmerica Posts a Record Loss of \$640 Million for Second Period," *Wall Street Journal*, July 17, 1986; Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," *Wall Street Journal*, September 17, 1986; Источник расчета доходности акций: ©2006 CRSP Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета. www.crsp.chicagobooth.edu (<http://www.crsp.chicagobooth.edu/>); Richard B. Schnitt, "BankAmerica Denies Rumors on Health As Speculation Briefly Depresses Dollar," *Wall Street Journal*, September 17, 1986; G. Christian Hill, "BankAmerica Cuts Quarterly Payout By 47 % in Wake of 2nd-Period Loss," *Wall Street Journal*, August 6, 1985; Jonathan B. Levine, "Clausen May Be the Safe Choice, But Is He the Right One?" *BusinessWeek*, October 27, 1986, 108; Victor F. Zonana, "BankAmerica Considers Sale of Headquarters," *Wall Street Journal*, November 19, 1984; "BankAmerica Completes San Francisco Offices' Sale," *Wall Street Journal*, October 2, 1985; G. David Wallace and Jonathan B. Levine, "BoFA Is Becoming The Incredible Shrinking Bank," *BusinessWeek*, January 27, 1986, 78; Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica* (Boston: Little, Brown & Company, 1988), 219-223; "Founder's Daughter Quits BankAmerica Post," *Wall Street Journal*, March 8, 1985; G. Christian Hill and Richard B. Schnitt, "Salvage Operation: Autocrat Torn Clausen Faces Formidable Task To Save BankAmerica," *Wall Street Journal*, October 17, 1986; Robert M. Bleiberg, "What Price BankAmerica? Better Stewards (Corporate or Otherwise) Went Down on the Titanic," *Barron's*, July 21, 1986, 9.

The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) – американская сеть супермаркетов, старейшая в мире. В декабре 2010 г. компания, не выдержав жесткой конкуренции на розничном рынке, объявила о своем банкротстве. Прим. ред.

19

Michael Kolbenschlag, "No Time For A Gentleman," *Forbes*, December 22, 1980, 33.

20

Закон был принят 27 февраля 1932 г. в форме временной поправки в Раздел 16 Закона о Федеральной резервной системе (ФРС). Он снижал требования к обеспечению переучитываемых коммерческих бумаг и разрешал временно использовать государственные ценные бумаги США в качестве обеспечения банкнот ФРС. Прим. ред.

21

Victor F. Zonana and Kathryn Christensen, "Budging the Giant," *Wall Street Journal*, May 20, 1982; "BankAmerica Plans to Acquire Charles Schwab," *Wall Street Journal*, November 25, 1981; Victor F. Zonana, "The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica," *Wall Street Journal*, January 20, 1983; "BankAmerica Corp.'s Takeover of Seafirst Took Effect Today," *Wall Street Journal*, July 1, 1983, 2; Victor F. Zonana, "Seafirst Holders Clear BankAmerica Bid For Largest Interstate Banking Takeover," *Wall Street Journal*, June 29, 1983; Gary Hector, "More than Mortgages Ails BankAmerica," *Fortune*, April 1, 1985, 50; "BofA's Brash Fight to Build Deposits," *BusinessWeek*, January 17, 1983, 98.

22

Victor F. Zonana, "Budging the Giant," Wall Street Journal, May 20, 1982, I; Victor F. Zonana, "Stirring Giant: BankAmerica Corp., Seeking a Turnaround, Seems to Gain Ground," Wall Street Journal, January 27, 1984.

23

Victor F. Zonana, "The Porches and Saabs at Schwab Aggravate Some at BankAmerica," Wall Street Journal, January 20, 1983.

24

"BofA's Brash Fight to Build Deposits," BusinessWeek, January 17, 1983, 98; G. Christian Hill and Mike Tharp, "Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief," Wall Street Journal, July 18, 1985; Gary Hector, "More than Mortgages Ails BankAmerica," Fortune, April 1, 1985, 50.

25

G. Christian Hill and Mike Tharp, "Stumbling Giant: Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica, Adds Pressure on Chief," Wall Street Journal, July 18, 1985.

26

Отличное описание этого случая можно найти в книге Гэри Гектора Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica. Прим. авт.

27

Джордж Бокс – британский статистик, внесший заметный вклад в такие области, как контроль качества, планирование эксперимента, анализ временных рядов.
Прим. ред.

28

George E. P. Box, J. Stuart Hunter, and William G. Hunter, Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery, 2nd Edition (Hoboken: John Wiley, 2005), 440.

Купить: <https://telnovel.com/dzhim-kollinz/kak-gibnut-velikie-i-pochemu-nekotorye-kompanii-nikogda-ne-sdayutsya>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)