



ROBERT A. BURGELMAN
WEBB MCKINNEY
PHILIP E. MEZA

BECOMING HEWLETT PACKARD



WHY STRATEGIC LEADERSHIP MATTERS

РОБЕРТ А. БЕРГЕЛЬМАН
УЭББ МАККИННИ
ФИЛИП Э. МЕЗА

HEWLETT PACKARD



СТРАТЕГИЯ АНТИХРУПКОСТИ

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 004:65.01
ББК 32.97+65.290-2
Б48

Robert A. Burgelman, Webb McKinney and Philip E. Meza
Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters

© Robert A. Burgelman, Webb McKinney, and Philip E. Meza 2017

Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters was originally published in English in 2017. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Eksmo is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

«Hewlett Packard. Стратегия антихрупкости» была впервые издана на английском в 2017 году. Книга издается на русском с разрешения Oxford University Press. «Издательство «Эксмо» несет ответственность за качество перевода.

Oxford University Press не имеет отношения к возможным неточностям, двусмысленностям и другим ошибкам, которые могли возникнуть в процессе работы над русским изданием.

Бергельман, Роберт.

Б48 Hewlett Packard. Стратегия антихрупкости / Роберт Бергельман, Уэбб МакКинни, Филип Меза ; [пер. с англ. А. Деревянко]. — Москва : Эксмо, 2019. — 544 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-089298-3

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

УДК 004:65.01
ББК 32.97+65.290-2

ISBN 978-5-04-089298-3

© Деревянко А., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

О Г Л А В Л Е Н И Е



Предисловие. Созданная расти	7
Выражения признательности	10
Введение. Изучение процесса становления корпорации как интеллектуальная одиссея	15

Часть I

СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ КАК ЦЕЛОСТНЫЙ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА

Глава 1

СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО	27
---	----

Глава 2

История становления HP 1939–2016	86
--	----

Часть II

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ HEWLETT-PACKARD ВКЛАД ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

Глава 3

Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард создают выдающуюся компанию—производителя контрольно-измерительных приборов	133
---	-----

Глава 4

Джон Янг делает ставку на компьютеры	176
--	-----

<i>Глава 5</i>	
ЛЬЮ ПЛАТТ ПЕРЕОРИЕНТИРУЕТ HR НА ТОВАРНЫЙ БИЗНЕС	222
<i>Глава 6</i>	
КАРЛИ ФИОРИНА РАСШИРЯЕТ МАСШТАБЫ И НАПРАВЛЕНИЯ	272
<i>Глава 7</i>	
МАРК ХЁРД УПОРНО РАБОТАЕТ НАД РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	326
<i>Глава 8</i>	
ЛЕО АПОТЕКЕР НАМЕРЕН РЕВОЛЮЦИОНИЗИРОВАТЬ HR	380

Часть III

СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО ПОСТАВИТЬ ПРОШЛОЕ НА СЛУЖБУ ДВИЖЕНИЯ К БУДУЩЕМУ

<i>Глава 9</i>	
МЕГ УИТМЕН РАЗРЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ — ОТ ЕДИНЕНИЯ ДО РАЗДЕЛЕНИЯ HR	415
<i>Глава 10</i>	
СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ	465
В заключение: обобщенные результаты и выводы	513
Сноски	516
Алфавитный указатель	534

ПРЕДИСЛОВИЕ

СОЗДАННАЯ РАСТИ

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

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

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

Например, Бергельман подчеркивает, что будущая деятельность нового гендиректора во многом обусловлена исходным состоянием дел в компании, к руководству которой он приступает. Неизвестно, имел ли автор при этом в виду еще и то, что понятие «исходного состояния» – это важнейшая составляющая анализа работы электронных схем, фундамента всей продукции HP. Инженеры, в особенности инженеры-электротехники, точно поймут эту невольную метафору. В этом же ключе нужно воспринимать и утверждение бывшей руководительницы HP Карли Фиорина, что гендиректору следу-

ет задумываться о том, какое влияние будут оказывать принимаемые решения и в отдаленной перспективе, после ухода со своего поста. Исходное состояние дел, в котором оставляет компанию бывший руководитель, остается важнейшим элементом выбора вариантов стратегических решений, который предстоит делать новому гендиректору.

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

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

История выдающихся достижений HP в немалой степени касается и меня лично. Мое первое знакомство с «Hewlett-Packard» состоялось на первом курсе Массачусетского Технологического института, когда на своем рабочем месте в лаборатории электроники я обнаружил генератор низкой частоты HP-200C и осциллограф Tektronix 503, которые в течение нескольких последующих лет оставались моими верными помощниками. А затем HP постоянно присутствовала в моей жизни в той или иной роли. Особенно примечательным стало сотрудничество с созданной мной компанией Analog Devices Semiconductor – HP была нашим крупным заказчиком, а мы, в свою очередь, покупали у нее генераторы сигналов и осциллографы.

Преподавая в Гарвардской школе бизнеса, а затем в Стэнфордском университете, я использовал в учебном процессе книгу Дэвида Паккарда «Метод HP» и примеры из истории HP. Более того, в начале 1980-х годов, будучи преподавателем-стажером Стэнфордского университета, я набрался смелости и обратился с рядом вопросов непосредственно к Дэвиду Паккарду. Он отнесся к этому не просто благосклонно, но и согласился выступить перед слушателями моего

курса «Управление высокотехнологическими компаниями» и ответить на их многочисленные вопросы. При мысли об этом более чем радостном событии я обычно сразу вспоминаю о том, как мы с Дэвидом Паккардом шли в аудиторию из моего офиса, находившегося на расстоянии нескольких кварталов. Надо сказать, что прогулка с почти двухметрового роста Паккардом больше напоминала пробежку. И я всегда буду помнить самый острый вопрос из тех, которые были заданы Дэвиду Паккарду после той его лекции в 1982 году: «Мистер Паккард, каким образом «Hewlett-Packard» смогла стать настолько успешной?»

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

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

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

Модесто А. Мэйдик,

Почетный президент
Международного университета Флориды

ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

РОБЕРТ А. БЕРГЕЛЬМАН

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

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

На протяжении тридцати пяти лет Стэнфордская школа бизнеса была исключительно полезной и вдохновляющей средой для исследований в области качественного анализа долгожительств корпо-

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

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

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

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

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

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

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

УЭББ МАККИННИ

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

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

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

Как никому другому я благодарен моей жене Крис за терпеливые обсуждения всех аспектов этой книги на протяжении долгих лет, потребовавшихся для ее подготовки. Ее поддержка, которая вдохнов-

ляла и направляла меня, нашла свое отражение на страницах книги. Спасибо моим дочерям Меган и Саре, воспринявшим HR через меня и чьим мнением я очень дорожу. Я также хотел бы посвятить свою работу над этой книгой моим внукам Райэнн, Луке и Чарли (он на подходе), в надежде на то, что им посчастливится работать в выдающихся компаниях.

Филип Е. Меза

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

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

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

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

Авторы создают книги, а семьи создают авторов, во всяком случае, меня создает моя семья. Я очень обязан моей жене Марджори, которая делает меня лучше. Я очень обязан моим родителям Эдварду и Грейс, которые были моими первыми вдохновителями, а также Роберту, Саре, Робби, Джулиане, Кэйтлин, Кристен, Скарлетт, Таре и Риду, каждый из которых по-своему повлиял на мою работу.

ВВЕДЕНИЕ

ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ОДИССЕЯ

РОБЕРТ А. БЕРГЕЛЬМАН

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

Гэлбрейт обращал внимание на то, что с ростом этих гигантских корпораций связано развитие «техноструктуры» — «совокупности всех, кто обладает специальными знаниями, способностями или опытом, необходимыми для группового принятия решений. Именно она, а не менеджмент, является направляющей силой, или моз-