

# Предисловие

Память — не столько нейтральное свойство разума, сколько процесс сознательной интерпретации, в котором имеет место как удаление, так и сохранение данных. То, как общество помнит свое прошлое, во многом определяет его будущее.

Джеймс Кэрролл, «Меч Константина»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Джеймс Кэрролл (James Carrol, р. 1943) — известный американский писатель и журналист. Приведенная цитата взята из книги James Carroll. Constantine's Sword: The Church and the Jews — A History, New York, 2001. — *Прим. пер.*

У меня было несколько причин написать эту книгу. Хотелось рассказать о людях из Procter & Gamble, Йельского университета и Национальном центре свободы имени Подпольной железной дороги<sup>2</sup>, которые преодолели огромные трудности и добились успеха. Я хотел поблагодарить тех, кто помогал моему становлению; кто, проявив терпение, готовность поддержать и благородную самоотдачу, сделали меня более эффективным лидером и, надеюсь, более хорошим человеком. Эта книга важна для меня и потому, что она представляет собой развернутое изложение ценностей, в которые я более всего верю, и их понимание может помочь читателям выбирать ориентиры в работе и других областях

жизни. В первую очередь я попытался выделить здесь уроки, которые, на мой взгляд, наиболее полезны как для достижения целей и обеспечения роста ваших организаций, так и в ваших личных делах.

Я стремился рассказать о принципах и интуитивных обобщениях, в основе которых лежит то, *что действительно важно* и что после 40 лет работы я считаю главным для создания устойчивых брендов, обеспечения рационального роста организаций и построения карьеры. Эта книга — не учебник, но она не предназначена для пассивного чтения. Я хочу, чтобы вы лучше поняли, какие пути ведут к личным и профессиональным достижениям. Главным для меня было подчеркнуть значение ответственности каждого за успешность и характер организаций, к которым мы принадлежим. При должных условиях и правильном руководстве я бесчисленное число раз был свидетелем героизма и самопожертвования, оказавших огромное воздействие на успех компаний, на качество жизни покупателей, работников и общества. В редких случаях это было результатом великих финансовых gambитов, о которых пишут газеты; героические поступки совершали, работая порознь или вместе, самые обычные люди, обладавшие пронизательностью и решимостью.

Эта книга состоит из трех частей, в которых даются ответы на следующие вопросы:

**1. Как компании добиваются успеха.** Исходя из опыта работы в Procter & Gamble, я рассказываю

<sup>2</sup> Национальный центр свободы имени Подпольной железной дороги (National Underground Railroad Freedom Center, <http://www.freedomcenter.org>). Подпольная железная дорога (Underground Railroad) — название тайной системы организации побегов негров из южных рабовладельческих штатов в северные штаты и в Канаду в период, предшествовавший Гражданской войне. Была создана освобожденными рабами при поддержке белых abolitionистов. Состояла из «проводников» и сети так называемых «станций» — обычно ферм, в том числе квакерских, хозяева которых давали беглецам приют и укрытие. Расстояние между двумя «станциями» составляло примерно один день пути. Эта система действовала в 14 штатах, наиболее активно — в Огайо, Индиане и Пенсильвании. В 1830–1861 с ее помощью было освобождено, по разным оценкам, от 50 до 100 тыс. рабов. Другие названия этой системы, встречающиеся в русскоязычной литературе: «подземная железная дорога», «тайная железная дорога». — *Прим. пер.*

о фундаменте успеха компании: служении потребителям путем создания и поддержания брендов-лидеров. Здесь приводятся основные уроки, которые можно извлечь из положительного и отрицательного опыта построения брендов, и показывается, как важно оставлять решение за покупателем и играть по-крупному.

**2. Что позволяет компаниям удерживать лидерство.** Здесь я описываю ценности, методы работы и отношения с людьми, позволившие Procter & Gamble стать не просто сильной компанией, а живым *сообществом*. Я объясняю, почему, став сообществом, организация получает величайшее конкурентное преимущество, и рассматриваю ряд трудностей, которые надо преодолеть для удержания этого преимущества. Раскрывается основополагающая истина: если мы должным образом поддерживаем свои сообщества, то наши усилия многократно вознаграждаются.

**3. Как мы строим свою жизнь.** Здесь я раскрываю ценность страстного *чувства хозяина*, свойственного людям из великих организаций, а также важность обеспечения *разнообразия* и использования его преимуществ. Я описываю свои жизненные цели, к которым стремился, и ценности, которых старался придерживаться, чтобы не отклоняться от этих целей. Я вовсе не претендую на непогрешимость, и это будет ясно из последующего изложения. Однако надеюсь, что мой опыт придаст вес словам, которые во многих компаниях часто произносят, но с трудом могут объяснить: служение и честность. В заключение я выражаю свое убеждение в том что в конечном итоге жизнь в Procter & Gamble и других компаниях, как и все наши успехи, — это *семейное дело*.

Хотя каждая из частей книги представляет собой самостоятельный законченный текст, они взаимосвязаны. Например, я понял, что возможность не абстрактно, а лично и индивидуально служить покупателям может сформировать глубокие убеждения, позволяющие не жалеть усилий на протяжении всей жизни и построить устойчивую карьеру. В Procter & Gamble поощрялся такой уровень близости к покупателям и ответственности перед ними, который позволял работникам увидеть значимость своего труда для окружающих.

Я понял и то, что готовность помочь своему сообществу не только создает репутацию брендам, но и позволяет привлечь и удержать именно тех людей, которые делают компанию живым организмом, способным долгое время сохранять лидерство. И в этой связи необходимо отметить, что если мы на деле ценим многообразие нашего

коллектива, то мы, с одной стороны, привлекаем таланты, которые в ином случае были бы для нас недоступны, а с другой стороны — делаем возможным расширение деятельности в мировом масштабе. Такой подход позволяет Procter & Gamble лучше удовлетворять потребности миллиардов очень непохожих друг на друга потребителей.

При том, что действия и решения людей внушаются и одушевляются ценностями этических, достойных уважения организаций, также верно и то, что такие индивидуальные действия и решения, особенно в моменты испытаний, формируют ценности организаций. Так, ценности Procter & Gamble — это не в последнюю очередь результат моментов истины, когда компания устояла перед искушением пожертвовать этими ценностями ради целесообразности или личной выгоды. Именно так принципы из пустых банальностей становились реальной нормой жизни.

Надеюсь, что, читая эту книгу, вы поймете, что глубокая искренняя заинтересованность не только в своих сотрудниках, но и в их семьях — это ценный вклад в построение сообщества и формирование у работников чувства лояльности и сопричастности. Возьмите любую компанию, и вы увидите, что нет четкой грани между личной жизнью и работой; никто ведь не может сказать, что живет в двух полностью изолированных мирах. Мы в Procter & Gamble всегда хотели, чтобы у нас работали цельные личности, и потому расширили наш общественный круг за пределы коллектива, включив в него членов семей работников, и мы приветствовали тех, кто хотел присоединиться к этому широкому сообществу.

Если в этой книге можно выделить единую сквозную тему, то ее можно сформулировать так: *«Рост и лидерство требуют постоянных изменений и новаторства во всем, что мы делаем»*. Мы должны научиться предвидеть изменения, возникающие в ходе естественного процесса обновления. Мы должны с энтузиазмом относиться к новому, понимая, что в этом жизненная сила прогресса и источник конкурентного преимущества. И поэтому мы должны стремиться к инновациям и изменениям во имя претворения в жизнь наших главных ценностей.

В этой книге я очень откровенно пишу о том, что получалось, а что нет, что складывалось хорошо, а что плохо, как для меня лично, так и для организаций, с которыми я сотрудничал. Ценности и стратегические приоритеты, основанные на более чем 40-летнем опыте работы в Procter & Gamble, Йельском университете, в Национальном центре свободы имени Подпольной железной дороги, оказались полезными для меня и многих других людей, как в бизнесе, так и в жизни в целом. Надеюсь, они будут полезны и вам.