



С поправкой на мозг

Чарльз Роксбург

Почти за сорок лет своего существования теория бизнес-стратегии была основательно разработана и получила широкое распространение. Все начиналось с научных трудов Майкла Портера и Генри Минцберга, и сейчас литература, посвященная «правильным» стратегиям, издается огромными тиражами. Топ-менеджерам, как правило, хорошо известны основы стратегии, а многие крупные корпорации содержат специальные стратегические департаменты. И тем не менее руководители корпораций по-прежнему упорно следуют очевидно ошибочным стратегиям. Но почему? Причины тут самые разнообразные. Это и ошибки аналитиков, и непомерные амбиции, и жадность, и прочие пороки. Но поведенческая экономика заставляет нас обратить внимание на более универсальный фактор. Этот фактор — наш мозг.

Мозг — удивительный орган. По мере того как ученые открывают новые механизмы, обеспечивающие



Леонид Фирсов

функционирование мозга¹, мы все больше узнаем о его потрясающих способностях. Но наш мозг вовсе не похож на эдакую рациональную счетную машинку, хотя именно так чаще всего мы его себе и представляем. Тысячелетиями эволюционируя, для упрощения своей работы мозг «придумал» немало приемов, а заодно приобрел весьма дурные привычки. Наверное, какие-то его «уловки» помогли первым людям выжить в африканских саваннах (есть такая шутка: если это похоже на антилопу и все гонятся за этим, значит, это — обед), но сегодня они часто создают нам проблемы. Однако не во всех «ошибках» (назовем их установками) нашего мозга виновата природа; некоторые появились в результате образования и социализации, то есть жизни в обществе. Как бы там ни было, но, когда нам надо принять рациональное решение, мозг порой оказывает нам медвежью услугу.

Возможные последствия установок мозга изучают разные общественные науки, в частности поведенческая экономика. Ее сторонники утверждают, что основополагающая предпосылка

¹ См.: Rita Carter. Mapping the Mind. London: Phoenix, 2000.

экономического мейнстрима, согласно которой принимаемые человеком экономические решения абсолютно рациональны, не соответствует действительности. Поскольку теория бизнес-стратегии во многом основывается на рациональной микроэкономике, про открытия поведенческой экономики полезно знать всем, кто занимается вопросами стратегии.

С помощью поведенческой экономики можно объяснить, почему принимаются неверные стратегии и решения². Благодаря этой теории некоторые финансовые компании изменили свои инвестиционные модели, и теперь описанные ею иррациональные мотивы не оказывают негативного влияния на их решения, во всяком случае это влияние сведено к минимуму. Поведенческая экономика

может помочь и частным лицам в их финансовой деятельности³, открывая более простые способы управления личными финансами. К сожалению, однако, пока далеко не все разработчики финансовых стратегий руководствуются ее достижениями.



Мы хотим хотя бы отчасти исправить это положение и рассказать в своей статье о восьми основных установках нашего мозга⁴, обнаруженных поведенческой экономикой, из-за которых мы делаем ложные заключения и выбираем неверные стратегии. Все примеры для статьи автор взял из хорошо знакомой ему области — европейского сектора финансовых услуг (впрочем, их легко найти и в любой другой отрасли).

Кое-что автор позаимствовал у недавнего прошлого — из времен интернет-бума, который теперь называют «эрой доткомов»: тот период был особенно богат на плохие стратегии. Однако никто не застрахован от того, что эти времена не повторятся и стратегическое безумие снова не охватит весь деловой мир. Приверженцы поведенческой экономики утверждают, что ошибки конца 90-х годов прошлого века как раз и были того рода, что наш мозг просто обречен совершать. И, вероятно, еще не однажды совершит.

² См.: J. Edward Russo, Paul J. H. Shoemaker. *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision Making and How to Overcome Them*. New York: Fireside, 1990; John S. Hammond III, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa. *The Hidden Traps in Decision Making* // *Harvard Business Review*, September — October 1998, pp. 47—57.

³ См.: Gary Belsky, Thomas Gilovich. *Why Smart People Make Big Money Mistakes and How to Correct Them*. New York: Simon and Schuster, 1999.

⁴ Это отнюдь не полный перечень установок, проявляющихся при принятии решений. Подробнее об иррациональных помехах, которые воздействуют на процесс принятия решений, см.: Jonathan Baron. *Thinking and Deciding*. New York: Cambridge University Press, 1994.

Установка первая: излишняя уверенность

Наш мозг вселяет в нас излишнюю уверенность в своих силах — так уж он «запрограммирован» природой. Эта установка очень часто оказывается полезной. Понятно ведь, что без уверенности в себе, например, невозможно начать новое дело, тем более что настоящего успеха добиваются лишь немногие предприниматели. Конечно, мир стал бы и беднее, и скучнее, если бы человек не ощущал свое могущество. Но когда необходимо сформулировать стратегию или трезво оценить ее, эта особенность нашего мозга играет с нами злую шутку.

Мозг заставляет нас слишком полагаться на собственную способность делать точные оценки. Специалисты по поведенческой экономике часто иллюстрируют эту установку с помощью простейших тестов. Испытуемых просят отгадать, скажем, вес реактивного самолета или длину Нила, и назвать нужно не точные цифры, а лишь приблизительные — при этом ответ можно выбрать из предлагаемого диапазона. Например, сообщается, что длина Нила от 2 до 10 тыс. км. И раз за разом все попадают в одну и ту же ловушку: задают вместо широкого очень узкий диапазон значений и в результате промахиваются. (Автор сам «выбил» ноль очков из пятнадцати в подобном состязании, из-за чего он и занялся этой проблемой основательно.) Увы, никто не хочет — вернее, не может — признать свою неосведомленность, выбрав широкий разброс цифр. В отличие от Джона Мейнарда Кейнса большинство из нас считает, что лучше уж наверняка ошибиться, чем оказаться «почти правым».

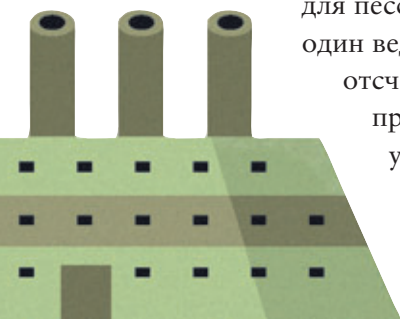


Кроме того, мы склонны слишком преувеличивать свои способности⁵. Это особенно ярко проявляется, в частности, при оценке базового потенциала бизнеса. Так, почти все финансовые институты убеждены, что стоимость их брэндов — «выше среднего».

Излишняя самоуверенность порождает чрезмерный оптимизм. Все мы, кроме, может быть, таких «профессиональных пессимистов», как финансовые регуляторы, в большей или меньшей степени подвержены этому недостатку и слишком часто видим свое положение в розовых тонах. Последствия чрезмерной самоуверенности и неоправданного оптимизма особенно опасны,

⁵ Например, во время проведенного в Швеции в 1981 г. опроса 90% респондентов заявили, что водят машину лучше других.

когда речь идет о разработке стратегий. Ведь чаще всего они основаны на несоответствующих действительности, слишком оптимистичных оценках неопределенных обстоятельств.



Вот характерный пример: составляя свою стратегию для пессимистического сценария развития событий, один ведущий инвестиционный банк взял за точку отсчета рыночные условия 1994 г. — тогда на протяжении почти девяти месяцев наблюдалось ухудшение конъюнктуры. Выстроенную таким образом стратегию укрепили дополнительным «запасом прочности». Но и этого оказалось мало, ведь по сравнению с нынешними условиями ситуация 1994 г. выглядит очень даже оптимистично. В результате этот

и другие банки и компании из самых разных отраслей изо всех сил борются за сокращение расходной базы своих бюджетов.

Чтобы смягчить возможные негативные последствия врожденной самоуверенности, мы советуем:

1. Испытывать стратегии в условиях применительно к нескольким — чем больше, тем лучше — разным сценариям. Только пусть ваши менеджеры не выбирают один из трех: они скорее всего выберут средний — для верности. Именно поэтому основоположники метода сценарного планирования из Royal Dutch/Shell считают, что в конце концов должны остаться два или даже четыре сценария⁶.
2. Ужесточить самый негативный сценарий еще на 20—25%⁷. У нас с нашим врожденным оптимизмом гораздо больше шансов ошибиться в пессимистических прогнозах, нежели в положительных. Ведущая страховая компания Lloyd's of London, заплатившая немалую цену за усвоение этого урока, уверена, что платежеспособность рынка нужно проверять на экстремальных сценариях вроде столкновения над лондонским Сити двух пассажирских авиалайнеров. Именно такого рода «проверки на прочность» помогли Lloyd's создать надлежащие резервы и заручиться перестраховками, благодаря которым компания пережила последствия теракта 11 сентября.

⁶ См.: Pierre Wack. Scenarios: Uncharted Waters Ahead // *Harvard Business Review*, September — October 1985, pp. 73—89; Scenarios: Shooting the Rapids // *Harvard Business Review*, November — December 1985, pp. 139—150.

⁷ Это правило предложили Г. Бельски и Т. Гилович. См.: Gary Belsky, Thomas Gilovich. Op. cit.

3. Сделать свою стратегию максимально гибкой и предусмотреть в ней больше вариантов, чтобы в зависимости от обстоятельств компания могла потуже затянуть пояс или, наоборот, расправить пошире плечи. Не доверяйте стратегиям, основанным на определенности.

Установка вторая: «двойной счет»

Термин «двойной счет» (mental accounting) придумал один из основателей поведенческой экономики Ричард Талер. Он определил этот феномен как «склонность относиться к деньгам по-разному в зависимости от того, откуда они поступили, в какой форме сберегались и на что тратятся»⁸. Так, игрок в казино, промотавший весь выигрыш, обычно не считает, что он что-то потерял, хотя и соглашается, что стал бы богаче, если бы вовремя остановился.

Даже топ-менеджеры самых консервативных и в целом вполне рациональных корпораций поддаются на эту «уловку» мозга. «Склонность относиться к деньгам по-разному» может проявляться, например, в том, что топ-менеджеры:

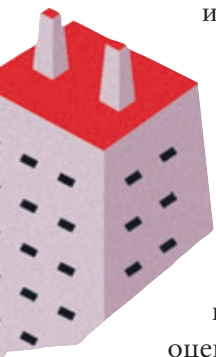
- меньше беспокоятся по поводу целевых расходов на реструктуризацию, чем по поводу расходов, напрямую влияющих на прибыль;
- ограничивают расходы по основному бизнесу и при этом свободно тратят средства на новые проекты;
- создают новые категории расходов, например «расходы, нацеленные на будущий рост доходов» или «стратегические инвестиции».



Хотя все перечисленные расходы представляют собой реальные издержки, топ-менеджеры легко санкционируют их, потому что они проводятся как расходы по особым категориям.

Такого рода стереотипы могут серьезно сказываться на стратегии. Возьмем, к примеру, ограничения на издержки. В период технологического бума британские банки строго ограничили инвестиции в розничный бизнес, какими бы заманчивыми ни были

⁸ См.: Gary Belsky, Thomas Gilovich. Op. cit.



предложения, но в то же время безудержно тратили деньги на новые интернет-проекты. Теперь этим банкам приходится списывать большую часть потерь от инвестиций в интернет-проекты и восстанавливать объем инвестиций в основной бизнес.

Чтобы не попасть в ловушку «двойного счета», нужно придерживаться одного базового правила.

А оно гласит, то каждый доллар, евро или рубль стоит ровно столько, сколько стоит, независимо от того, на что он тратится. Никогда не забывая об этом, вы сможете оценивать все свои инвестиции на основе постоянных критериев и жестко контролировать расходы, особенно так называемые стратегические.

Установка третья: сохранение status quo

В одном классическом эксперименте⁹ студентам предложили распорядиться воображаемым наследством. Часть студентов будто бы получила несколько миллионов долларов, вложенных в низкодоходные безрисковые ценные бумаги. Почти все испытуемые из этой группы оставили средства в тех же инструментах. У остальных участников эксперимента средства были инвестированы в более рискованные финансовые инструменты, но и они ничего не изменили. В этом эксперименте определяющим для студентов оказался характер размещения доставшихся им средств, и никто из них не руководствовался своей склонностью (или ее отсутствием) к риску. Людям вообще свойственно оставлять все как есть. Стремление сохранить существующий порядок вещей — status quo — можно объяснить разными причинами, в том числе боязнью потерь. Страх потерять деньги значит для них больше, чем радость возможного приобретения. В описанном эксперименте студенты отказались от вполне рационального выбора — перераспределить средства в своих инвестиционных портфелях — из-за опасения, что бумаги, в которые они могли бы вложить свои средства, потеряют в стоимости.

Похожее предубеждение — психологи называют его эффектом владения — заставляет людей изо всех сил цепляться за то, чем они владеют. Уже сам факт владения предметом добавляет ему ценности. Ричард Талер проверил этот феномен на опыте с кофейными кружками. Студенты, бесплатно получившие кружки с логотипом Корнельского университета, не соглашались расстаться

⁹ Подробнее об этом см.: William Samuelson, Richard Zeck-Hauser. Status quo Bias in Decision Making // *Journal of Risk and Uncertainty*, No 1, March 1988, pp. 7—59.

с ними в среднем меньше чем за 5,25 долл., а студенты, которым не дали кружек, не хотели покупать их больше чем за 2,75 долл. Иными словами, получалось, что владение кружкой «стоило» 2,5 долл.

Желание сохранить status quo, страх лишиться того, что имеешь, и «эффект владения» могут сыграть отрицательную роль при разработке стратегии. Во-первых, эти установки объясняют тот факт, что топ-менеджеры, как правило, изо всех сил противятся продаже предприятия. Исследования McKinsey показывают, что продажа собственности — потенциально важнейший и часто неиспользуемый источник создания стоимости¹⁰. Но руководители компании рассуждают примерно так: «Ну продадим мы его по дешевке и окажемся полными дураками, когда новый владелец докажет всем, что сделал выгодную покупку. И что тогда?» А ведь значительные перемены, вроде той, что в 1980-е годы в США произошла с Bankers Trust, часто невозможно совершить без кардинального нарушения status quo и ревизии портфеля, в данном случае продажи всех розничных филиалов в Нью-Йорке.

Этими же причинами объясняются и трудности, с которыми компании сталкиваются, изменяя структуру своих фондов. Например, еще до текущего спада британская страховая компания Prudential решила, что акции в ее портфеле переоценены, и приняла смелое решение переориентировать свои инвестиции в пользу облигаций. Многие другие британские компании, занимавшиеся страхованием жизни, не желали нарушить status quo и оставили свои портфели акций неизменными. В результате их платежеспособность резко упала.



Это не означает, что сохранять status quo всегда вредно. Многие инвестиционные консультанты утверждают, что лучшая долгосрочная стратегия на фондовом рынке — покупать и держать (к чему поведенческие экономисты могут добавить: и годами не проверять стоимость акций, чтобы не расстраиваться, если курс обвалился). В сфере финансовых услуг осторожность вкупе с консерватизмом имеет порой стратегическую важность. Искусство разработчиков стратегий заключается в том, чтобы понимать: действительно ли, сохраняя status quo, компания идет правильным путем или из-за «сбоев» в механизме оценки реальной ситуации самым надежным кажется опасное решение. Разработчики стратегии

¹⁰ См.: Lee Dranikoff, Tim Koller, Antoon Schneider. Divestiture: Strategy's Missing Link // *Harvard Business Review*, May — June 2002, pp. 75—83; Richard N. Foster, Sarah Kaplan. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*. New York: Currency/Doubleday, 2001.

должны научиться отличать одно от другого, а для этого им нужно придерживаться двух основных правил:

1. Принимая решение об изменении портфеля, вставлять на радикальную точку зрения. Рассматривать все активы компании как возможные объекты продажи. Решить, способен ли их владелец извлечь максимальную стоимость из каждого актива. Относиться к продаже активов не как к потере, а как к возможности оздоровить корпоративный портфель.
2. Жестко анализировать варианты сохранения status quo, как и предложения по его изменению. Разработчики стратегий хорошо определяют риски выбора новых стратегий, но не умеют оценивать риски, которыми чревато сохранение status quo.

Установка четвертая: фиксация на известном

Один из самых странных «сбоев» мозга — фиксация на известном, или якорение (от английского *anchoring*). Вот что представляет собой этот феномен. Назовите человеку любое число, а потом, совершенно безотносительно, будто бы невпопад, попросите что-нибудь оценить, хотя бы ту же длину Нила. Цифра, которую вы услышите, будет

«привязана» к названному вами числу, то есть оно, словно якорь, зацепит испытуемого. Классическая иллюстрация фиксации на известном — тест на дату рождения Чингисхана (об этом историческом деятеле участники теста если и слышали, то краем уха). Людей просят написать на бумаге последние три цифры их телефонных номеров, а потом — так же ни с чем не связано — назвать приблизительную дату смерти Чингисхана. Сколько бы ни проводился тест, каждый раз между двумя числами обнаруживается явное

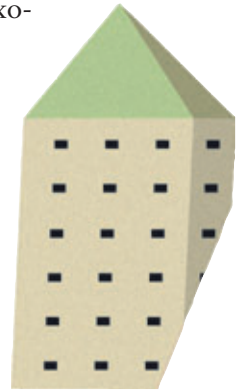
соответствие: даты относятся к первому тысячелетию, то есть состоят из трех цифр, хотя на самом деле Чингисхан жил примерно в 1155—1227 гг.

Разработчики стратегии, зная о феномене фиксации на известном, могут с успехом использовать его в своих целях. Так, на переговорах по продаже компании продавец должен сразу же назвать высокую цену. Контрпредложение покупателя так или иначе будет привязано к первоначальной цифре, и продавец добьется своего. Хорошо срабатывают основанные на этом феномене рекламные приемы. Большинство управляющих компаний инвестиционных фондов рекламируют свои услуги, ссылаясь на результаты прошлой деятельности, хотя хорошие показатели, достигнутые в прошлом,



вовсе не гарантируют, что они будут такими же в будущем, — это подтверждают многочисленные исследования. Однако, превознося прошлые заслуги, менеджеры «увязывают» их в сознании клиентов с будущим компаний.

Между тем фиксация сознания, особенно на том, что происходило в прошлом, может иметь опасные последствия. Так, большинство инвесторов и аналитиков довольно долго считали, что акции будут генерировать высокий доход в долгосрочной перспективе. Это убеждение основывалось на опыте последних двух десятилетий. В действительности же в 60-х и 70-х годах XX в. реальный доход по акциям в Великобритании составлял соответственно всего 3,3 и 0,4%. Более того, за последние 130 лет годовой доход по акциям достигал двузначных цифр лишь в течение четырех десятилетий. Особенно сильно на наши представления о доходах по обыкновенным акциям повлиял опыт последних лет.



Так, в индустрии страхования феномен фиксации на известном вызвал серьезные проблемы при изменении процентных ставок. Британская компания Equitable Life Assurance Society посчитала, что высокие номинальные процентные ставки сохранятся еще не одно десятилетие, и на этом основании продавала гарантированные ежегодные ренты. Однако ошибка в оценке обернулась серьезными последствиями и для компании, и для ее клиентов. Вполне вероятно, что сейчас для банковской отрасли наступает период значительно более высоких, по сравнению с предыдущими десятилетиями, кредитных потерь и не все банки смогут успешно действовать в новых условиях.

Стратегам и разработчикам стратегий следует выработать не только иммунитет к тактикам конкурентов, основанным на эффекте якорения, но и привычку учитывать долгосрочную историческую перспективу. Нужно исследовать тенденции, господствующие на рынке последние 20—30 лет, а не 2—3 года, и, работая с некоторыми экономическими показателями (например, с доходами по обыкновенным акциям или процентным ставкам), увеличивать этот период до 50—75 лет. Между прочим, некоторые наблюдатели раньше других осознали, что эра доткомов — очередной связанный с передовыми технологиями «пузырь». И удалось им это, поскольку они знали, что в истории не раз случалось нечто подобное. А сравнив ряд экономических показателей последнего бума с показателями предыдущих, они обнаружили параллели между «поведением» акций радиокomпаний в 1920-е годы и интернет-компаний — в 1990-е.

Установка пятая: хорошие деньги за плохими

Нередко случается, что, делая инвестиции, компания «выбрасывает новые деньги вдогонку старым». Это происходит, когда ее руководителям не удается вовремя и в пределах первоначальной сметы реализовать крупный проект, но они продолжают вкладывать деньги, рассчитывая на его скорое завершение.

Такие ситуации особенно характерны для масштабных ИТ-проектов, осуществляемых финансовыми корпорациями. Чаще всего неудачи остаются неизвестными общественности, но история с автоматической системой расчетов Лондонской фондовой биржи Taurus получила огласку, что и неудивительно: отменить этот проект, списать расходы и проконтролировать создание системы-заменителя удалось лишь после вмешательства Банка Англии.

Аналогичные ловушки подстерегают и разработчиков инвестиционных стратегий. Например, некоторые европейские банки потратили целые состояния на создание крупных инвестиционных компаний, чтобы составить конкуренцию ведущим глобальным инвестиционным банкам. Как оказалось позже, многие банки, которые пошли на это, были просто не в состоянии признать очевидное: на рынке акций они не могут конкурировать с гигантами вроде Goldman Sachs, Merrill Lynch и Morgan Stanley.

В этой ситуации некоторые банки в Великобритании приняли мучительное для себя решение и списали свои инвестиционные расходы; однако и по сей день не все европейские банки выкарабкались из этой западни.

Но почему они так легко попали в нее? Потому, что мы скорее потратим еще 10 млн долл. на завершение экономически невыгодного проекта стоимостью 110 млн, чем согласимся просто списать 100 млн долл. и забыть о них. Но есть и другое объяснение, которое сводится к эффекту якорения: мозг «защелкивается» на сумме 100 млн долл. и дополнительный расход — 10 млн — уже не кажется таким страшным.

Тем не менее разработчики стратегий могут кое-что сделать, чтобы не зависеть от этой установки.

1. Нужно скрупулезно, используя весь спектр инвестиционного анализа, изучать предполагаемые расходы и доходы по проекту, обращая внимание только на их прирост. Это простейший,



но очень эффективный способ уберечь себя от «выбрасывания» средств.

2. Нужно быть готовыми резко прекратить «стратегические эксперименты». В нашем все более неопределенном мире довольно часто компании осуществляют одновременно несколько стратегических проектов¹¹. Чтобы успешно управлять таким портфелем, следует быстро и без сожаления избавляться от неудачных проектов. Чем быстрее вы откажетесь от обреченной на провал затеи, тем меньше средств «выбросите».



3. Нужно поэтапно финансировать стратегические инвестиции. Так, например, делают фармацевтические компании: средства на проведение нового стратегического эксперимента они выделяют лишь после того, как будут завершены уже профинансированные работы.

Установка шестая: стадный инстинкт

Стадный инстинкт присущ финансовой отрасли, как, впрочем, и многим другим. Именно он заставляет банки в одно и то же время выдавать большие кредиты одним и тем же категориям заемщиков. Огромные средства, например, в 70-е годы получали британские строительные фирмы, в 80-е — развивающиеся страны, в конце 90-х — медиа- и телекоммуникационные компании. Банки часто придерживаются одинаковых стратегий. Так было и во время технологического бума, когда один за другим появлялись интернет-банки со странными названиями, и во время «большого взрыва», когда был либерализован лондонский фондовый рынок и создавались интегрированные инвестиционные банки.

Конформизм, то есть желание соответствовать в своем поведении и мнениях другим, — одно из фундаментальных свойств человека¹². Именно на него указывал Уоррен Баффетт, когда писал, что «ошибаться можно только вместе со всеми. Известно, что лемминги, следуя зову природы, периодически совершают групповые самоубийства. У многих эти совершенно безобидные мыши-полевки как вид ассоциируются с чем-то ужасным,

¹¹ См.: Eric D. Beinhocker. Robust Adaptive Strategies // *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 95—106; Hugh Courtney, Jane Kirkland, Patrick Viguerie. Strategy Under Uncertainty // *Harvard Business Review*, November — December 1997, pp. 67—79; Lowell L. Bryan. Just-in-Time Strategy for a Turbulent World // *The McKinsey Quarterly*, 2002, No 2, special edition: Risk and resilience, pp. 16—27.

¹² См.: Gary Belsky, Thomas Gilovich. *Op. cit.*

но ведь никто еще не говорил ничего плохого о каком-нибудь одном лемминге»¹³. Большинство топ-менеджеров часто действуют как лемминги. Каждый не боится ошибиться вместе со всеми, для него самая страшная стратегическая ошибка та, которую во всей отрасли совершил только он один.

Кто не поддался стадному инстинкту в период интернет-бума?

Как неприятно было ощущать себя эдаким одиноким бунтарем-луддитом, протестующим против открытия не связанных ни с кем и ни с чем интернет-банков или онлайн-брокерских контор. В периоды массового увлечения новыми стратегиями почти невозможно не уступить давлению группы и остаться верным лишь своему опыту, анализу и информации. Однако лучшие стратегии все-таки выбиваются из общего русла. Конечно, кое-что делать как все просто необходимо — иначе отстанешь от конкурентов. Нельзя же представить себе банк, который бы не имел сети банкоматов или не рекламировал бы привлекательное предложение на своем интернет-сайте. Но стремление идти в ногу со всеми не создает уникальных стратегических преимуществ, а ведь именно на это должна быть направлена оптимальная стратегия. Стратегии вроде «я, Вань, такую же хочу» часто оказываются просто плохими¹⁴. Вместо того чтобы копировать действия своих главных конкурентов, лучше обратить взор на окраины отраслевого поля или даже за его пределы¹⁵ — вдруг там отыщется новая оригинальная идея.

Обычно поначалу эксперты скептически оценивают инновационные стратегии. И, вероятно, они правы. Но если менеджер сможет быстро отказаться от непродуктивной стратегии, компания понесет минимальные потери. Зато, если эксперты ошибаются, она станет победителем.

Установка седьмая: промахи в оценках «гедонистических состояний»

На обыденном языке это мудреное словосочетание означает лишь то, что люди не знают, чем обернется для них резкая перемена жизненных обстоятельств — радостью или страданиями. Судя по данным социальных исследований, последствия крупных перемен оказываются — как правило и вопреки оценкам — не такими уж и плохими, как ожидалось. (Это лишний раз доказывает,

¹³ Warren Buffett. Letter from the Chairman // *Berkshire Hathaway Annual Report*, 1984.

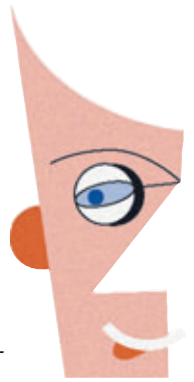
¹⁴ См.: Philipp M. Nattermann. Best Practice ≠ Best Strategy // *The McKinsey Quarterly*, 2000, No 2, pp. 22—31.

¹⁵ См.: Richard N. Foster, Sarah Kaplan. Op. cit.



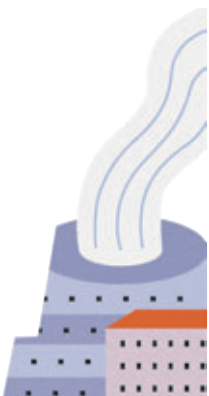
что мы не всегда адекватно оцениваем свои способности.) Люди поразительно быстро приспосабливаются к переменам и к их последствиям и получают такое же удовольствие от жизни (или пребывают в том же самом «гедонистическом состоянии»), как и раньше.

Результаты подобных исследований особенно понятны тем, кому хорошо знакома ситуация с выплатами компенсаций в инвестиционно-банковском бизнесе. Постоянно растущие компенсации в течение 1990-х годов порождали стремительно растущие ожидания еще бóльших компенсаций, но счастья на Уолл-стрит от этого не прибавилось. Как говаривал герой романа Тома Вулфа «Костры амбиций» Шерман Маккой, в 1987 г. в Нью-Йорке на миллион долларов в год с трудом можно было свести концы с концами. В ту пору подобное высказывание ведущего биржевого спекулянта (хоть и воображаемого) свидетельствовало об откровенном нахальстве. Однако уже в 2000 г., даже с поправкой на инфляцию, подобную жалобу можно было услышать от сравнительно молодого управляющего директора.



Наглядно иллюстрирует наши неважные способности оценивать будущие «радости» в деловом мире и наше отношение к потере независимости. Обычно поглощение компании расценивается как нечто равноценное смерти, и, соответственно, его пытаются избежать любой ценой. А между тем иногда поглощение — очень правильный шаг. Два некогда великих британских банка — Midland и National Westminster — долго и упорно сопротивлялись попыткам захвата. Однако в 1992 г. Midland стал частью HSBC, а в 2000 г. NatWest попал под контроль Royal Bank of Scotland. И оказалось, что никакой катастрофы не произошло, более того, в обоих случаях в выигрыше оказались и клиенты, и акционеры, и большинство сотрудников. Причем эти сотрудники влились в ряды служащих банков, которые и управлялись лучше, и пользовались бóльшим уважением, и просто были более стабильными. В NatWest укрепился моральный дух, а Midland получил то, что казалось просто невозможным для независимого банка, — он стал частью мощной глобальной банковской структуры.

Главными противниками потери компанией своей независимости чаще всего оказываются топ-менеджеры, что отчасти объясняется желанием управляющих и членов совета директоров сохранить status quo. Однако и ведущие сотрудники тоже нередко противятся поглощению их компании или ее слиянию, даже если деятельность руководства вызывает у них только раздражение. Здесь налицо действие более глубоких психологических факторов.



Люди очень плохо представляют, как они будут себя чувствовать, если кардинально изменятся их жизненные обстоятельства — неважно, о чем идет речь: о смене руководства в корпорации, об их личной жизни, здоровье или благосостоянии.

Как стратегу не угодить в эту ловушку?

1. Постарайтесь отнестись к смене владельцев при поглощении спокойно, без лишних эмоций. Конечно, это нелегко, особенно если речь идет о команде менеджеров, вместе проработавших в компании не один год и лично заинтересованных в сохранении status quo. Сотрудникам, не занимающим ответственные посты, выработать такую установку будет проще.
2. Смотрите на все происходящее в перспективе. Не реагируйте слишком бурно даже на то, что кажется вам смертельно

Поведенческие ловушки: пособие для России

Виталий Клинцов

Не только западные компании и бизнесмены следуют ошибочным стратегиям. Таких примеров немало и в практике российского бизнеса. Фактор мозга — явление, изучаемое поведенческой экономикой, — проявляет себя в России так же, как законы экономики или физики.

Излишняя уверенность. Не будет преувеличением сказать, что большинство банков и финансовых компаний, пострадавших в российских финансовых кризисах, попали в ловушку излишней уверенности — они слишком полагались на контрагентов, собственные возможности и сценарии развития ситуации. Вспомним кризис рынка межбанковских кредитов, случившийся в 1995 г. Первые признаки того, что ситуация развивается по негативному сценарию, проявились задолго до самого кризиса. Из-за бурного роста рынка межбанковских кредитов перестало учитываться реальное финансовое состояние контрагентов. Ликвидность даже самых надежных банков тогда формировалась в основном за счет межбанковских кредитов, а многие игроки существовали лишь потому, что было очень легко получить средства. И тем не менее большинство участников рынка не восприняли все эти симптомы как тревожный знак — в результате они пали жертвами кризиса. Излишняя уверенность в себе и в контрагентах со многими сыграла злую (если не сказать фатальную) шутку и в кризисе 1998 г. Несмотря на то, что к злополучному августу кризис уже опустошил

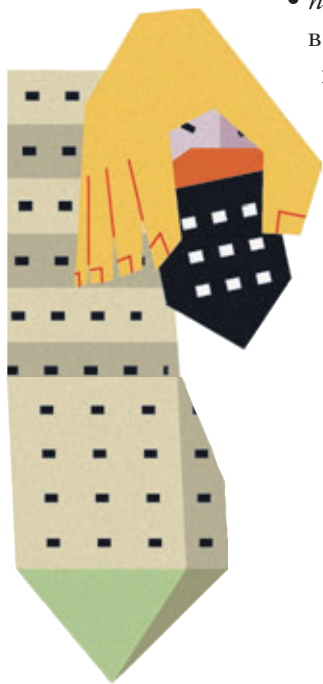
опасным, но точно так же особенно не обольщайтесь хорошими новостями. В середине 90-х годов, во время кризиса с Lloyd's of London, тогдашний председатель совета директоров компании часто цитировал фельдмаршала Уильяма Слива. Военачальник говорил, что возвращающиеся с поля боя и потрясенные увиденным гонцы в своих первых докладах никогда не описывают ситуацию адекватно, такой, как она есть на самом деле, — всегда оказывается, что положение либо лучше, либо хуже. Это нужно усвоить каждому стратегу, пытающемуся проложить верный курс в период кризиса с неизбежной в таких случаях эмоционально накаленной атмосферой.

Установка восьмая: мнимый консенсус

Люди, как правило, неверно представляют, насколько другие разделяют их взгляды, убеждения и доверяют их опыту. Этот психологический феномен можно назвать мнимым консенсусом. Вот некоторые из порождающих его причин:

финансовые рынки многих стран и аналитики указывали на очевидное сходство развития ситуации в России и Латинской Америке, многие российские компании и банки до самого последнего момента продолжали игру, полагаясь на надежность государства как заемщика.

«Двойной счет». Разное отношение к деньгам, полученным из разных источников, — очень характерная для России проблема. Несколько лет назад одна крупная российская компания в рамках межгосударственного соглашения получила большой кредит по ставке значительно ниже коммерческой. В компании к тому времени уже был налажен строгий контроль за капвложениями, и менеджеры среднего звена решили использовать средства кредита на проекты, которые оказались бы нерентабельными, если бы их оценивали по ставке, отражающей стоимость капитала компании. Для дисконтирования будущих денежных потоков менеджеры использовали заниженную ставку — ставку кредита, хотя они знали, что в случае неудачи компании пришлось бы отвечать по обязательствам всеми своими активами. К счастью, этот процесс был вовремя остановлен руководителем компании. Прекрасный математик и бизнесмен, он быстро понял, как коварен подход, основанный на использовании «разных денег». В России особенно явно проблема двойственного восприятия денег проявляется, когда компании получают государственные средства — к ним в нашей стране исторически принято относиться с большей легкостью, даже если они вливаются в общий пул ресурсов.



- *предвзятое отношение* — склонность воспринимать только те мнения и факты, которые поддерживают наши собственные мнения и гипотезы, и ссылаться только на них;
- *избирательная память* — склонность вспоминать только те факты и обстоятельства, которые подтверждают наши предположения;
- *пристрастные оценки* — поспешное признание фактов и мнений, поддерживающих наши гипотезы, и предвзятое отношение к противоположной точке зрения, которая подвергается жесткому критическому анализу и почти наверняка отвергается; так, зачастую мы приписываем своим критикам враждебные мотивы или сомневаемся в их компетентности;

Сохранение status quo. В России 90-х годов прошлого века стремление сохранить status quo не было типичной поведенческой ловушкой. Вряд ли вообще можно говорить о status quo применительно к тому времени, настолько динамично изменялась тогда бизнес-среда. Однако когда этап первичного распределения собственности в период приватизации и установления контроля над денежными потоками завершился, некоторые предприниматели оказались в «зоне комфорта» — им уже не хотелось ничего менять, то есть появилось желание сохранить status quo. В то же время качество активов в быстро сформированных холдингах распределялось крайне неравномерно, а некоторые из них на самом деле разрушали стоимость (в некоторых металлургических компаниях это, например, была переработка). Многие предприниматели упустили удачный момент для реструктуризации портфеля бизнеса, которую в основном нужно было проводить за счет избавления от малоценных и непрофильных активов. До сих пор большинству российских бизнесменов сложно продать свои предприятия не только из-за узости рынка и высоких транзакционных издержек, но и из-за психологического барьера — стремления сохранить status quo.

Хорошие деньги за плохими. Для России ситуации, когда компании «выбрасывают новые деньги вдогонку старым», так же типичны, как и для развитых стран. Одна нефтяная компания «добуривала» уже разработанное месторождение в Западной Сибири. Процесс бурения в заболоченной местности предполагает значительные стартовые инвестиции: нужно проложить дороги, провести электропитание, отсыпать куст (насыпь) и только потом начать бурение нескольких скважин. В том случае подготовительный этап был благополучно завершен, и начались буровые работы.

- *групповое мышление*¹⁶ — давление на членов группы, не согласных с мнением других; это характерно для командной культуры.

Вспомните, сколько раз вы слышали, как генеральный директор говорил что-то вроде: «Команда топ-менеджеров единогласно поддерживает новую стратегию» (групповое мышление).

Или: «Председатель и члены совета директоров полностью согласны с нами и поддерживают нашу стратегию» (мнимый консенсус).

Или: «Все — и дилеры, и клиенты — положительно отзываются о нашей новой продуктовой линии» (избирательная память).

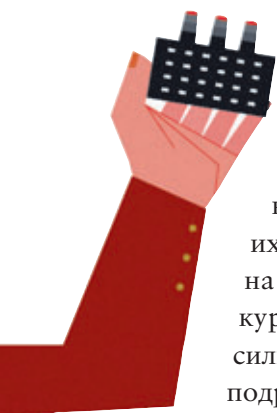
Или: «То, что некоторые аналитики пока еще негативно относятся к этим предложениям, не имеет никакого значения. Эти юнцы ничего не понимают в нашем бизнесе, а в их последних отчетах полно неточностей и ошибок» (пристрастная оценка). Конечно, этот воображаемый начальник, может быть, и прав, но, скорее всего, это не так и его ждут большие неприятности. Советник по вопросам

¹⁶ См.: Irving Lester Janis. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin, June 1982. В этой статье замечательно описан кубинский ракетный кризис в Заливе Свиней.

Первая скважина оказалась «сухой», вторая — тоже. И третья... Геологам стало ясно, что они «промахнулись» и оказались за контуром. Тем не менее было принято абсолютно неразумное решение: продолжить бурение. Впоследствии его объясняли тем, что в той ситуации дополнительные инвестиции (около полумиллиона долларов на скважину!) казались не столь уж большими по сравнению с уже потраченными средствами. Однако если бы тем же самым людям пришлось принимать решение о расходовании 0,5—1 млн долл. на другой проект (без такой предыстории), то скорее всего они подошли бы к делу гораздо более осторожно.

Стадный инстинкт. В российской практике последних лет было немало ситуаций, когда предприниматели действовали, повинуясь стадному инстинкту: например, продолжая экспансию своих групп во все новые отрасли, хотя расширение уже негативно влияло на управляемость и эффективность бизнеса группы. Опыт показывает, что люди, раньше других успевающие понять, что «стадо» движется в сторону пропасти, могут извлекать выгоду из своего знания. Предпринимателю, руководителю компании, размышляющему о стратегии развития собственного бизнеса и новых горизонтах, полезно задуматься о том, какие действия окружающих влияют на ход его мыслей и какие решения он принимает под влиянием общих тенденций, и критически переосмыслить это воздействие, чтобы найти собственное неординарное решение.

стратегии должен создавать систему противовесов подобным тенденциям — в этом его основная задача. Нельзя во всем соглашаться с руководством.



Стремление достичь мнимого согласия всех сторон в споре — следствие одного из самых коварных и вредных «сбоев» нашего мозга — грозит тем, что разработчики корпоративной стратегии могут не заметить серьезную опасность, подстерегающую их компанию, и по-прежнему продвигать обреченную на провал стратегию. Но выявить порочность избранного курса иногда очень трудно, особенно если его защитники — сильные авторитарные личности, которым многие стремятся подражать. Именно такие люди могут принести много пользы компании, но точно так же — сослужить ей плохую службу, особенно если из-за них будут совершены стратегические ошибки.

Огромное количество плохих стратегий в финансовой сфере — «заслуга» авторитарных руководителей. Так, в провальных операциях нескольких синдикатов Lloyd's, осуществленных в 1980—1990-х годах, однозначно виноваты могущественные андеррайтеры, контролировавшие собственные агентства. Чрезмерное стремление к доминированию — главная причина и ряда других недавних провалов в страховом бизнесе. А вот в одной из европейских банковских структур наблюдалась прямо противоположная ситуация, и там долго и упорно добивались введения эффективных методов противодействия рискам. По мнению младшего персонала, самые успешные сотрудники слишком высокомерно относились к мнению большинства, не учитывали его, отчего в банке сложилась атмосфера вседозволенности.

Последствия мнимого консенсуса можно смягчить с помощью нескольких приемов:

1. Поощряйте обсуждение, споры. Топ-менеджерам следует ценить открытую, конструктивную критику стратегии. Даже если она исходит от другого менеджера, воспринимайте ее как желание помочь, а не навредить. И генеральный директор, и советники по вопросам стратегии должны стараться разглядеть рациональное зерно в критике своих стратегий, понять иную точку зрения на тенденции развития отрасли, а в случае неуверенности в своей правоте тщательно изучить противоположные мнения и взгляды. Ни в коем случае нельзя автоматически приписывать

своим критикам дурные намерения или считать, что они не понимают вас.

2. Создайте эффективную систему сдержек и противовесов, чтобы противодействовать авторитарному стилю управления. Руководителю компании следует особенно пристально следить за сотрудниками, которые априори отрицают критику их стратегических предложений, и настаивать, чтобы эти предложения оценивались признанными независимыми экспертами. Совет директоров так же настороженно должен относиться к авторитарному руководителю предприятия.
3. Не пытайтесь, как говорят судейские, «вести свидетеля». Не просите подтверждения правильности вашей стратегии, а вместо этого потребуйте ее детального опровержения. Начиная стратегический анализ, оцените не только собственные рабочие гипотезы, но и контргипотезы; пусть команда аналитиков подготовит и рассмотрит ряд гипотез «за» и «против» по каждой анализируемой позиции. Создайте «команду противников», чтобы выявить все вероятные огрехи в стратегии, предлагаемой командой разработчиков.

Возможно, зная про установки мозга, разработчики корпоративных стратегий не пойдут у них на поводу. Вообще всем стратегам было бы очень полезно знать не только восемь описанных в этой статье установок, но и все остальные главные закономерности, открытые поведенческой экономикой. Конечно, само по себе это знание никого не убережет от ошибок — жадность, высокомерие, а также неряшливость в анализе никуда не денутся, и еще долго в учебниках будет полно примеров неверных стратегий. Однако, быть может, понимание того, как некоторые особенности мозга влияют на наш мыслительный процесс, остановит хороших руководителей и не позволит им участвовать в продвижении плохих стратегий.

