

**НОВАЯ  
МОДЕЛЬ ОРГАНИ-  
ЗАЦИИ**



**дэйв  
ульрих**

СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ  
ПО ВОПРОСАМ  
УПРАВЛЕНИЯ  
В TENCENT GROUP

HR-ЭКСПЕРТ #1 В МИРЕ,  
ВХОДИТ В «ЗАЛ СЛАВЫ THINKERS50»  
КАК ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ  
ВЛИЯТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-МЫСЛИТЕЛЕЙ

**артур  
юнг**

# НОВАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИ- ЗАЦИИ

КАК  
ПОСТРОИТЬ  
БОЛЕЕ  
СИЛЬНУЮ  
И ГИБКУЮ  
ОРГАНИЗАЦИЮ  
ПО ПРАВИЛАМ  
ВЕДУЩИХ  
КОМПАНИЙ  
МИРА

ОПЫТ

**Alibaba, Amazon,  
Facebook, Google,  
Huawei, Supercell,  
Tencent**

В ОДНОЙ КНИГЕ



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 005  
ББК 65.290-2  
У51

Dave Ulrich, Arthur Yeung

REINVENTING THE ORGANIZATION

How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets

© 2019 Arthur Yeung and Dave Ulrich

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

**Ульрих, Дэйв.**

У31 Новая модель организации : как построить более сильную и гибкую организацию по правилам ведущих компаний мира / Дэйв Ульрих, Артур Юнг ; [перевод с английского А. Пасербы]. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с.: ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-121494-4

Традиционная иерархическая организация мертва, в этом мало кто сомневается. Но что должно прийти ей на смену? Артур Юнг и Дэйв Ульрих уверены, что долгосрочный успех в современном мире способна обеспечить принципиально новая модель организации — «рыночно-ориентированная экосистема». Исследовав два самых инновационных и благоприятных бизнес-климата в мире, Китай и Кремниевую долину, в своей книге они предлагают дорожную карту, которая поможет:

- сформировать уникальную корпоративную культуру
- привлекать таланты
- повысить продуктивность команд
- предвосхищать изменения рынка
- обеспечить вашей организации принципиально бо́льшую ценность

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-121494-4

© Перевод с английского А. Пасербы, 2021  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

# Оглавление

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....                | 7 |
| ГЛАВА 1. НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ..... | 9 |

## ЧАСТЬ I. КОНТЕКСТ

Отвечать условиям быстро меняющихся рынков

|  |    |
|--|----|
| ГЛАВА 2. ОКРУЖЕНИЕ .....               | 37 |
| ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ ..... | 49 |

## ЧАСТЬ II. НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА

Как выглядит экосистема, ориентированная на рынок

|   |     |
|---|-----|
| ГЛАВА 4. ЭКОСИСТЕМНЫЕ СПОСОБНОСТИ ..... | 77  |
| ГЛАВА 5. МОРФОЛОГИЯ .....               | 100 |

## ЧАСТЬ III. УПРАВЛЕНИЕ

Как работает экосистема, ориентированная на рынок

|   |     |
|---|-----|
| ГЛАВА 6. КУЛЬТУРА .....                   | 147 |
| ГЛАВА 7. ПОДОТЧЕТНОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ ..... | 161 |
| ГЛАВА 8. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ .....             | 173 |
| ГЛАВА 9. КОНВЕЙЕР ТАЛАНТОВ .....          | 189 |
| ГЛАВА 10. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ .....         | 202 |
| ГЛАВА 11. СОТРУДНИЧЕСТВО .....            | 215 |

**ЧАСТЬ IV. ПРЕВРАЩЕНИЕ ИДЕЙ В ВОЗДЕЙСТВИЕ**  
**Как руководить ориентированной на рынок экосистемой**

|  |     |
|--|-----|
| <b>ГЛАВА 12. ЛИДЕРСТВО</b> .....                       | 235 |
| <b>ГЛАВА 13. ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> ..... | 260 |
| <b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....                             | 281 |
| <b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....                                | 282 |
| <b>АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b> .....                      | 298 |

## Предисловие

Современные, быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса требуют от руководителей пересмотреть их подход к управлению. Открыть для себя принципы организационного проектирования, которые выведут компании на новый уровень финансового успеха и конкурентных преимуществ. С помощью принципов, изложенных в этой книге, вы сможете:

- предоставить клиентам инновационные продукты и услуги;
- создать рыночную стоимость для инвесторов;
- повысить боевой дух и эффективность сотрудников;
- определить такую политику компании, чтобы она соответствовала как широкому, так и локальным общественным интересам, а значит, и повышала лояльность аудитории.

Предлагаемую нами методику не встретить ни в книгах, ни на курсах, ни где-либо еще. За ее каркасом стоят сотни тысяч часов практики, аналитической работы, консультаций, интервью и опросов. В ее основе — опыт крупнейших всемирно известных компаний. Работая над методикой, мы сосредоточились на трех больших пластах, трех подходах к изобретению нового организационного мышления.

Во-первых, мы изучили и включили в текст десятки инновационных технологий и систем, таких как холократия, команда команд, agile-трансформация, решетчатая организация и многие другие. Каждая из этих моделей предлагает уникальные способы повысить эффективность бизнеса в современных реалиях. Мы объединили эти идеи в интегрированную рамочную структуру, которая направляет лидеров по мере того, как они переосмысливают свой подход к управлению организациями.

Во-вторых, мы проанализировали опыт наиболее инновационных и успешных компаний нашего времени — китайских (Alibaba, Huawei, Tencent), американских (Amazon, Facebook, Google) и европейской (Supercell). Мы иссле-

довали не просто их деятельность как образцовых организаций, но и логику, и принципы, лежащие в основе их практики. Существовая в гипердинамичной среде, эти культовые гиганты демонстрируют то, как управленческие принципы сегодня изобретаются заново.

В-третьих, мы переосмыслили собственный опыт. Последние сорок лет мы не только изучали деятельность организаций и бизнес-структур, но и консультировали их руководителей по вопросам изменения стратегии для развития их компаний. После получения докторской степени по теории организации Артур работал в командах высшего руководства Acer и Tencent. Больше 10 лет он преподает в ведущей китайской бизнес-школе CEIBS, входит в несколько советов директоров как независимый директор и консультирует в области построения и трансформации компаний. Он также основал Ассоциацию по изучению организационных способностей и с 2010 года обучил около трехсот китайских предпринимателей и управленцев.

---

Смысл заключается не в отдельном герое,  
а в быстрой, умной и слаженной реакции многих людей.

---

Дэйв преподавал в Мичиганском университете более 30 лет, консультировал больше половины компаний из списка Fortune 200 и получил множество наград за разного рода профессиональные достижения. Вместе мы опубликовали свыше сорока книг об организации, талантах, человеческих ресурсах и лидерстве. Мы способствовали формированию и толкованию таких понятий, как организационные способности, организация без границ, правильная культура, трансформация, обучающаяся организация, HR-политика, добавляющая стоимость, HR извне-вовнутрь, сети, платформы, лидерский бренд, лидерский капитал, бизнес-партнер, навигатор парадоксов и стратегическая гибкость.

Двигаясь в потоке этой деятельности, мы написали книгу, которая может вам создать принципы и основу для практики, чтобы пере придумать и перестроить вашу организацию. Описанные в книге техники будут полезны лидерам, менеджерам, директорам, так называемым организационным архитекторам и всем, кто хочет сделать свою команду эффективнее, а свой бизнес — надежнее и прибыльнее.



## НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

### Как вашей компании обеспечить себе принципиально большую ценность?

На солнечном пляже в Панама-Сити во Флориде мать слышит, как два ее маленьких сына громко зовут ее из волн морского прибоя. Она поспешно плывет к ним на помощь, но тут же сама попадает в этот же мощный отбой, который уносит ее детей в открытое море. Бабушка мальчиков вскакивает, за ней — их двоюродный брат и еще один брат, и вскоре девять членов семьи тщетно борются со страшным смертоносным течением. Что их спасет? Один быстро соображающий незнакомец слышит шум, хватается за руки двух других людей и запускает то, что быстро превращается в цепочку из восьмидесяти спасателей. Человеческая сеть, которую они образуют, простирается на триста футов в океан, захватывает каждого из членов семьи, оказавшегося в беде, и возвращает их в безопасное место. История правдива; видеозапись этого события можно найти на YouTube<sup>1</sup>.

Если бы даже олимпийский чемпион Майкл Фелпс был дежурным спасателем в тот день, при всем своем таланте, смог бы он спасти всех девятерых? Конечно, нет. Смысл здесь заключался не в отдельном герое, а в организации — то есть быстрой, умной, практичной и, прежде всего, слаженной реакции многих людей, мотивированных самой возможностью спасти эту семью.

Незнакомцы, разделявшие общую цель, буквально взялись за руки, чтобы объединиться. Они действовали быстро, новаторски, используя буги-борды (доски для катания на волнах. — *Прим. пер.*) и пляжные мячи в глубокой воде, и преуспели против, казалось бы, подавляющего их силы разрывного течения (локализованный отток в море, перпендикулярно или под некоторым углом к берегу, больших масс воды, накапливающихся на мелководье под действием волн и ветра. — *Прим. пер.*). Представьте себе, что чувствовали восемьдесят человек, которые в тот день помогли спасти столько жизней! А потом каждый из них пошел своей дорогой.

Эта трогательная история отражает основную цель данной книги.

Мы хотим помочь руководителям всех организаций (больших или малых, общественных или частных, местных или глобальных) добиться того же, что эти восемьдесят человек сделали для спасенной ими семьи. Предвидеть и наблюдать проблемы, объединяться вокруг общей цели, вдумчиво внедрять инновации, действовать быстро, вдохновлять людей и достигать результата! Но еще больше мы хотим научить лидеров тому, как выйти за рамки изолированного события, подобного этому спасению, и масштабировать свои организации для надежного и последовательного достижения ими желаемых результатов.

Однако, как всем известно, большинство организаций так не работает.

Сегодняшние организации были созданы для более стабильной внешней среды, которая больше не существует. Если вы похожи на большинство лидеров, с которыми мы общаемся, то вы чувствуете новые требования и правила достижения победы на быстро меняющихся рынках — как почувствовали их восемьдесят отдыхающих, спонтанно образовавших человеческую цепь, чтобы спасти пловцов, находящихся под угрозой гибели в мощном и изменчивом течении. Вы постоянно делаете выбор и экспериментируете с новыми управленческими идеями. Но вы не добиваетесь прогресса, в котором нуждаетесь, чтобы двигаться быстрее.

Чтобы лучше понять, как организациям стать более похожими на этих восемьдесят человек, мы приступили к изучению двух самых инновационных и благоприятных бизнес-климатов в мире: Китая и Кремниевой долины. Мы знали, что по разным причинам эти два места инкубируют новые организационные формы и практики, которые очень хорошо отвечают потребностям сверхдинамичных рынков. В Китае оживленное предпринимательское пространство заполняет пустоту между государственными предприятиями и транснациональными корпорациями. Это пространство занято весьма успешными частными организациями, такими как Alibaba, DiDi, Huawei и Tencent, — все четыре мы тщательно изучили. В Кремниевой долине, самой знаменитой на весь мир испытательной площадке для инноваторов из всех стран, предпринимателями движет потенциал создания высокоуспешных, масштабируемых бизнесов. По последним подсчетам, около пятидесяти новых компаний запускаются в Сан-Франциско и пригородах каждый месяц. Нам посчастливилось иметь открытый доступ в этом преуспевающем множестве к ведущей тройке компаний: Amazon, Facebook и Google. В обоих регионах компании основывались с целью достижения успеха в быстро меняющемся глобальном мире, не ограниченном традиционными организационными системами. В таблице 1.1 представлены организации, которые мы

изучали. У нас были оформлены внутренние пропуска в каждую из компаний, и мы опрашивали их руководителей, сотрудников и ветеранов, чтобы выяснить, как работают эти организации.

В ходе наших исследований мы обнаружили несколько принципов и практик, позволяющих обеспечить принципиально бóльшую ценность на быстро меняющихся рынках. Мы кристаллизовали эти элементы в особую рамку, фреймворк переосмысления, чтобы лидер в любой организации, особенно в так называемой унаследованной организации (*legacy organization*, по аналогии с *legacy system* — в сфере информационных технологий унаследованными системами называют устаревшие методы, технологии или приложения, которые используются до сих пор, но нуждаются в замене; часто слово «унаследованная» подразумевает, что система задала стандарты для всех последующих. — *Прим. пер.*), мог их адаптировать для себя.

Конечно, гораздо проще создать новую организацию, чем перестроить устаревшую унаследованную. За годы нашей работы со многими генеральными директорами и их командами мы убедились, как трудно управлять фундаментальной трансформацией в существующей организации. Подобные вызовы и побудили нас написать эту книгу. Мы надеемся предложить путь и руководство, которые помогут менеджерам преобразовать свои организации в более быстрые и чуткие организмы, — как следствие, приносящие больше пользы своим создателям.

Кроме прочего, мы отдаем себе отчет и в том, что даже цифровые компании должны постоянно адаптироваться, потому что их бизнес-мир меняется быстро (вспомним AOL, Yahoo, Myspace, Netscape и многих других известных жертв медленной адаптации). Эти принципы переосмысления организации применимы и к ним. Всем компаниям и особенно тем, что работают в наиболее подвижной и остроконкурентной среде, необходимо оставаться гибкими и восприимчивыми.

Если вы — лидер, стремящийся вдохновлять сотрудников, обслуживать клиентов, радовать инвесторов и демонстрировать социальную ответственность в быстро меняющейся сфере труда, то вам просто необходимо заново изобрести свою организацию. Переосмысление означает нечто большее, чем простое изменение порядка отчетности и отношений между людьми, комплектование команд или объявление новой стратегии. Вы должны выстроить принципиально новую организацию, заново определив, как она работает. Помимо понимания и формирования своей рабочей обстановки, вам следует изменить то, как вы координируете работу, принципы, которые ею управляют, а также ваши собственные лидерские действия. Эта книга предлагает вам полную до-

рожную карту переосмысления вашей организации с помощью принципов и инструментов, которые мы отыскивали, работая с несколькими из самых динамичных компаний в сегодняшнем мире.

Таблица 1.1.

### Исследованные компании

| Компания         | Год основания                                 | Количество сотрудников <sup>а</sup> | Рыночная стоимость в млрд долларов США <sup>б</sup> |
|------------------|---|-------------------------------------|---|
| <b>Alibaba</b>   | 1999  | 101,550                             | 474.6   |
| <b>Amazon</b>    | 1994  | 647,500                             | 907.8   |
| <b>DiDi</b>      | 2012  | 13,000                              | 55.0  |
| <b>Facebook</b>  | 2004  | 35,857                              | 513.0   |
| <b>Google</b>    | 1998  | 98,771                              | 848.9   |
| <b>Huawei</b>    | 1987  | 180,000                             | 146.0   |
| <b>Supercell</b> | 2010  | 283                                 | 10.0  |
| <b>Tencent</b>   | 1998  | 47,794                              | 472.0   |
| <b>В среднем</b> | Средний возраст компании в 2019 году — 19 лет | 140,561                             | 428.4   |

а. Для листинговых компаний (котируемых на бирже. — *Прим. пер.*) приводятся данные из годовых отчетов за 2018 год; для остальных — с официальных сайтов.

б. Рыночная стоимость листинговых компаний приводится на 15 апреля 2019 года.

с. Штатные сотрудники и совместители, исключая подрядчиков и временный персонал.

д. Информация предоставлена службой внешних связей DiDi.

е. Из отчета Hurun Report (рейтинг самых богатых китайцев, публикуемый с 2012 года медиа-группой Hurun Report со штаб-квартирой в Шанхае. — *Прим. пер.*).

ф. Частная компания, информация на основе последнего раунда оценки.

г. Исключая работающих по контракту, по состоянию на 15 апреля 2019 года.

*Источник:* сведения о рыночной стоимости DiDi и Supercell взяты из финансовой отчетности компаний; рыночная стоимость Huawei — из отчета Hurun Report. Другие данные взяты с официальных сайтов компаний и из их финансовых отчетов.

Прежде чем мы представим нашу шестиступенчатую структуру для организационного переосмысления, давайте начнем с обзора Supercell, одной из исследованных нами компаний. История компании показывает, как новая организационная форма, появившаяся в Supercell и других компаниях, которые мы наблюдали, превосходит рынок и создает принципиально бóльшую ценность<sup>2</sup>.

Читая это, вы, несомненно, думаете: «Моя организация никогда не сможет стать такой, как Supercell». Наша цель в этой книге — убедить вас в обратном и предоставить вам инструменты для продвижения вашей компании в этом направлении.

### Организация Supercell

Основанная в 2010 году компания по производству мобильных игр Supercell с тех пор разработала пять хитовых игр (Clash of Clans и Hay Day в 2012 году, Boom Beach в 2014 году, Clash Royale в 2016 году, Brawl Stars в 2018 году), завоевав буквально сто миллионов постоянных клиентов. К 2019 году рыночная стоимость компании составляла около десяти миллиардов долларов, а годовой доход — более двух миллиардов. Неплохо для компании, в которой всего 280 сотрудников, а средний доход на одного сотрудника достигает десяти миллионов долларов.

#### ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И СТРАТЕГИЯ

Предугадав технологическую тенденцию мобильного интернета в 2010 году и сосредоточив свою разработку игр на мобильных платформах, лидеры Supercell смогли добиться столь быстрого успеха. Доступность глобальных каналов дистрибуции через Apple Store и Play Market значительно облегчила глобальный охват для их игровых продуктов. Лидеры Supercell взяли на себя обязательство делать игры, которые делятся десятилетиями, имеют мировую привлекательность (то есть хорошо принимаются как на Западе, так и на Востоке) и работают на мобильных устройствах. Чтобы оставаться сфокусированной на разработке игр, Supercell привлекла внешних партнеров, таких как Kunlun и Tencent, что помогло ей с публикацией в Китае и позволило передать свою ИТ-инфраструктуру на аутсорсинг через Amazon Web Services (AWS).

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СТРУКТУРА

Генеральный директор Илка Паананен и остальные пять соучредителей имеют богатый опыт и глубокую экспертизу в игровой индустрии. Они предпочитают называть себя «геймерами», и фокус Supercell на удовлетворении клиентов начинается именно с них. Основатели компании также стремятся создать рабочую среду, которая поощряет творчество и инновации благодаря независимости раз-

работчиков, работающих в небольших командах, поддерживаемых платформой. Supercell глубоко убеждена в том, что лучшая команда создает лучшие игры.

Эти небольшие команды, или *ячейки* (*cell* — ячейка, клетка. — Прим. пер.), независимы и самодостаточны: по одной команде на каждую из игр, находящихся в разработке. *Super*, ставшая первой частью названия компании, — это платформа, прочная центральная база, которая обеспечивает команды разработчиков игр (или ячейки) всем, что им нужно для успеха: организационной культурой, маркетингом, персоналом, финансами и технологиями. Отношения между командами (*cell*) и центральной платформой (*super*) являются плоскими (неиерархическими), а миссия платформы предельно прозрачна: дать возможность командам сосредоточиться на разработке игр — и точка.

Кроме того, независимые ячейки делятся друг с другом идеями, так что вся компания становится сильнее любой отдельной игры. Если бы мы захотели нарисовать эту организацию, то сделали бы это не в виде традиционной иерархии, а в виде платформы с независимыми ячейками, связанными друг с другом (рисунок 1.1).

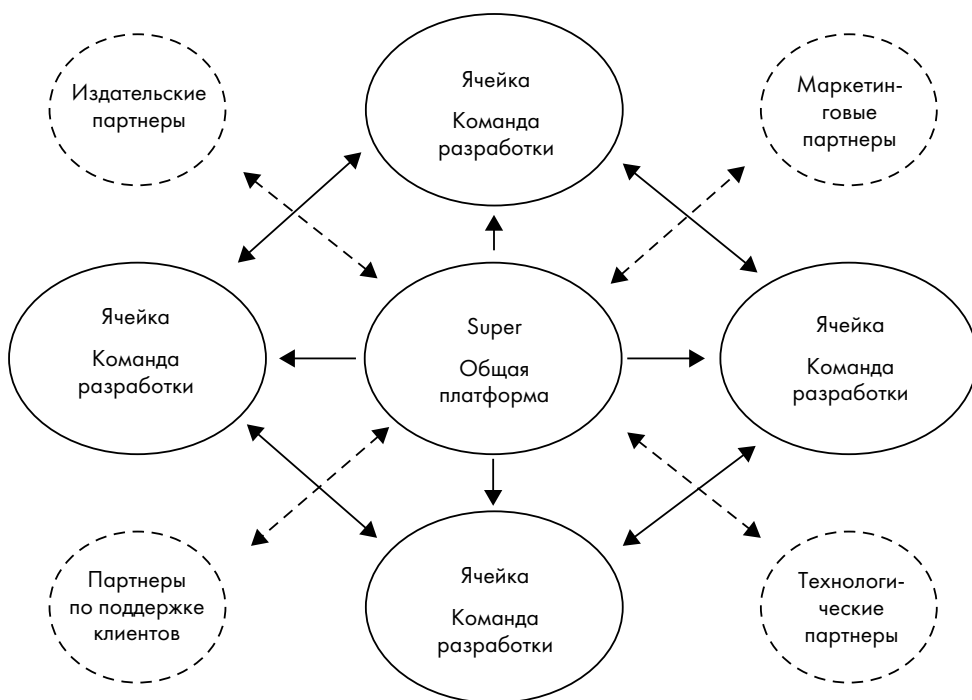


Рисунок 1.1. Supercell-организация: платформы, ячейки и стратегические партнеры

Если вы — лидер, стремящийся вдохновлять сотрудников, обслуживать клиентов, радовать инвесторов, то вам просто необходимо заново изобрести свою организацию

---

«Почему наш организационный дизайн именно таков: super and cell (платформа и ячейки. — *Прим. пер.*)? — риторически спрашивает главный операционный директор Supercell Янне Снеллман. — Потому что мы видели провал игр, разработанных комитетами в других местах. Лучшие [игровые] таланты хотят работать независимо: установите их на рельсы, дайте им направление, и команда сама разберется со всем остальным. Они не могут позволить, чтобы кто-то пришел и сказал им, что делать. Чем меньше команда, тем она быстрее». Например, мегахит Clash of Clans начался с основной команды всего из пяти человек и вырос с годами до семи или восьми человек, сосредоточенных на постоянных дополнениях к этой высокоинтерактивной игре. Даже большая команда, которая поддерживает сегодня миллионы игроков Clash of Clans, все еще насчитывает меньше пятнадцати членов. Как и те восемьдесят человек, спасших пловцов, эти отдельные команды объединяют людей, чтобы создавать рыночные возможности и реагировать на них.

## ТАЛАНТ

С целью сохранить компанию небольшой и простой в управлении Supercell весьма строго ведет себя в процессе найма сотрудников. Например, из более чем двух тысяч резюме, полученных на должность художников, компания наняла только десять человек. С таким уровнем строгости Supercell объединяет действительно неординарных людей, поскольку верит, что один исключительный человек равен сотне обычных людей. А затем компания дает людям свободу, устраняя все препятствия, которые только может предвидеть.

Supercell усиливает свои творческие способности, предоставляя людям свободу экспериментировать с различными идеями и устраняя клеймо неудачи. В случае, если идея игры сработает не так, как ожидалось, команда просто отпразднует свой провал бутылкой шампанского и поделится извлеченными уроками с членами команд из других ячеек.

«Успешные команды начинаются с командных лидеров, тех, кто доказал, что сам обладает результативным опытом в разработке игр, — продолжает Снеллман. — Когда они чувствуют, что у них есть идея игры, они внутренне продвигают свою идею и побуждают присоединиться к ним людей из прочих