



Джим Коллинз | Джерри Поррас

ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

УСПЕХ КОМПАНИЙ,
ОБЛАДАЮЩИХ
ВИДЕНИЕМ

Джим Коллинз

**Построенные навечно. Успех
компаний, обладающих видением**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2002

УДК 338.12
ББК 65.290-2

Коллинз Д.

Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением /
Д. Коллинз — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2002

ISBN 978-5-91657-503-3

Книга «Построенные навечно» исследует глубинные причины долгосрочного успеха американских корпораций. Джим Коллинз и Джерри Поррас представляют свежий взгляд на приемы работы 18 выдающихся корпораций, включая 3M, Wal Mart, Walt Disney, Boeing, Sony и Hewlett-Packard. В рамках 6-летнего исследования под эгидой бизнес-школы Стэнфордского университета Коллинз и Поррас изучали выдающиеся компании-долгожители в непосредственном сравнении с их конкурентами, все время при этом задаваясь вопросом: «Что делает по-настоящему выдающиеся компании отличными от других компаний». Наполненная сотнями конкретных примеров, представленных в виде гармоничной модели практических концепций, доступных для применения руководителями и предпринимателями всех рангов, книга может служить блестящим руководством по построению организаций, которые способны процветать на протяжении всего XXI века и далее.

УДК 338.12
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-91657-503-3

© Коллинз Д., 2002
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2002

Содержание

Информация от издательства	5
Выражение признательности	6
Предисловие к десятому американскому изданию	8
Предисловие ко второму американскому изданию	13
Предисловие к русскому изданию	20
Глава 1. Лучшие из лучших	21
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Джим Коллинз, Джерри Поррас Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением

Информация от издательства

Издано с разрешения James C. Collins and Jerry I. Porras Associates, c/o Curtis Brown, Ltd.
и литературного агентства «Синописис»

Под редакцией *Василия Дерманова*

Перевод с английского *Виталия Мишучкова*

Все права защищены.

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

© Коллинз Джим, 2002

© Джерри А. Поррас, 2002

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Ива-
нов и Фербер», 2018

* * *

Посвящается Джоанне и Шарлин

Выражение признательности

Уинстон Черчилль однажды сказал, что написание книги проходит пять стадий. На первой это словно новая игрушка. На пятой стадии она становится тираном, заправляющим твоей жизнью. И едва ты уже готов смириться со своим рабством, как настает момент добить монстра и бросить его к ногам публики. И нам никогда бы не одолеть этого монстра без всех тех замечательных людей, которые нам помогли.

Наш друг и коллега Мортен Хансен заслуживает особого упоминания за свои заслуги перед этим проектом. Мортен оставил свою работу в Boston Consulting Group, с тем чтобы стать членом нашей исследовательской группы в Стэнфорде (в рамках программы Fulbright Scholar), где он в течение шести месяцев занимался отбором и анализом компаний сравнения. Выйдя из проекта, он продолжал держать с нами тесную связь, помогая освободиться от предубеждений и обращать внимание только на факты, даже если они не соответствовали нашим прежним взглядам. Мортен – один из самых интеллектуально честных людей, каких нам приходилось знать, посему он никогда не позволял нам опуститься до состояния, в котором мы видели только то, что хотели видеть. Когда мы дошли до окончательных выводов, то все время спрашивали себя: «А соответствуем ли мы “стандарту Мортена”?»

Дэррил Робертс и Хосе Вамос в течение нескольких лет, пока они заканчивали свои магистерские программы в Стэнфорде, работали в проекте в качестве исследователей-ассистентов. Дэррил занимался изучением истории нескольких важных для исследования компаний, включая Merck, Johnson & Johnson, 3M и Philip Morris. Он также играл ведущую роль в первоначальном опросе руководителей при отборе великих компаний и выступал в качестве отличного резонатора идей. Хосе выполнил значительную часть финансового анализа, что послужило базой для многих наших открытий. Часть его работы состояла в составлении бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках для исследуемых компаний вплоть до 1915 года – гигантский проект, который сам по себе занял целый год. Дэррил и Хосе проделали отличную работу.

Нам повезло, что с нами работали преданные помощники из числа студентов программы MBA и докторантуры Стэнфордского университета, некоторые из них были с нами почти год. Так, мы хотели бы поблагодарить Тома Беннетта, Чидам Чидамбарам, Ричарда Крабба, Мурали Даран, Иоланду Алиндор, Ким Граф, Дебру Иззерлис, Дебби Нокс, Арнольда Ли, Кента Мэйджера, Диану Миллер, Энн Робинсон, Роберта Силверса, Кевина Уоделла, Винсента Яна и Билла Юстру.

Мы получали всяческую поддержку со стороны сотрудников Jackson's Library в Стэнфорде, включая Бетти Бёртон, Сандру Леоне, Жанну Леффинвелл и Сьюзен Суини. Мы в особенности благодарны библиотекарю-исследователю Полу Рейсту за поиск упоминаний и ссылок из далекого прошлого, касающихся интересующих нас компаний. Каролин Билхеймер из Dialog Information Services, Inc. щедро одарила нас своим опытом и временем в поиске статей о великих компаниях. Линда Бетел, Пегги Кросби, Элен Ди-Нуччи, Бетти Герхардт, Элен Китамура, Сильвия Лортон, Марк Шилдс, Карен Сток и Линда Таока привнесли свои администраторские способности на разных стадиях проекта. Элен Китамура упорядочила тысячи документов в виде удобных и аккуратных коробок и папок и избавила нас от многих часов утомительной работы. Линда Таока совершила практически невозможное, организовав наше рабочее расписание, так что мы могли полностью сосредоточиться на проекте.

Мы обязаны практически всем компаниям нашего исследования – как компаниям, обладающим видением, так и компаниям, отобраным для сравнения – за предоставление своих текущих и архивных материалов. Два человека заслуживают быть особо отмеченными за свои бесценные усилия. Карен Льюис из архива Hewlett-Packard вместе с нашим ассистентом про-

вела много дней за разбором и упорядочением нескольких сот документов, касающихся самых первых дней жизни компании. Без ее помощи нам никогда бы не достичь глубокого понимания компании, к которому мы стремились. Джефф Стурчио, архивариус компании Merck, снабжал нас целыми коробками исторических материалов. Он даже умудрялся добывать оригиналы – стершиеся хрупкие пергаменты – первых речей Джорджа Мерка, которые дали толчок развитию компании. Наша благодарность Карен и Джеффу не знает границ.

Мы почерпнули много полезного у тех вдумчивых и беспристрастных людей, которые высказывали свои суждения в ходе работы над рукописью. Особенно мы благодарим Джима Адамса из Stanford, Леса Дененда из Network General, Стива Деннинга из General Atlantic, Боба Хааса из Levi Strauss, Билла Ханнеманна из Giro Sport Design, Дейва Хинена из Theo Davis, Гарри Хессенауэра из General Electric, Боба Джосса из Westpac Banking Corporation, Тома Козника, Эдварда Леланда и Арджи Миллера из Stanford, Мадса Овлисена из Novo Nordisk, Дона Петерсена из Ford, Питера Робертсона из USC, Т. Дж. Роджерса из Cypress Semiconductor, Джима Россе из Freedom Communications, Эда Шейна из MIT, Гарольда Варнера из Air Products, Дейва Уитероу из PC Express, Брюса Вулперта из Granite Rock и Джона Янга из Hewlett-Packard. Самые надежные советчики – наши жены – Джоанн Эрнст и Шарлин Поррас – проверяли и комментировали каждую главу, едва она выходила из лазерного принтера. Они жили этой книгой, помогали нам в написании и оставались нашими женами на протяжении всех этих долгих месяцев писательской борьбы. Нам крупно повезло.

Вирджиния Смит, редактор в HarperBusiness, с самого первого дня работала в тесном контакте с нами, редактируя и давая комментарии к каждой части. С ее стороны мы получили множество подсказок, а также прекрасное общее видение того, как нам улучшить рукопись. Не менее важно, что она верила в наш проект и вселяла в нас столь необходимое мужество на всем пути. И потому мы просто не могли позволить себе разочаровать ее.

И, наконец, нам трудно было бы найти лучшего советчика, союзника и друга, чем наш агент Питер Гинсберг из Curtis Brown Ltd. Питер, ты понимал значение нашей работы задолго до того, как мы получили предложение сделать ее. Ты сражался за нас. Ты придал нам ускорение. Честно говоря, без тебя мы не смогли бы сделать эту работу так хорошо. Мы бесконечно признательны.

Предисловие к десятому американскому изданию

У этой книги две предыстории. Сперва был вопрос – как и многие книги, эту тоже породил вопрос студента. В начале своей преподавательской деятельности в бизнес-школе Стэнфордского университета я читал курс по предпринимательству и малому бизнесу скептически настроенной группе будущих специалистов МВА. Одна из слушательниц бросила мне вызов:

– Джим, кое-что в вашем курсе меня не устраивает. Вы вроде как учите строить с нуля великую компанию, а в пример приводите новоделы, вроде Apple Computer. Нет, против Apple я ничего не имею, – продолжала молодая женщина, – однако почему знать, войдет ли она в число великих и долговечных? Если да, то станет примером замечательного предпринимательского успеха, но пока рано предсказывать, будет ли ее репутация столь прочной, как у IBM, GE или Johnson & Johnson. Более того, – и тут она даже пальцем по столу постучала для пущей выразительности, – откуда уверенность, что та или иная компания преуспела именно благодаря рецепту, который вы излагаете? Может быть, ей просто повезло. Apple II в 1977 году и Macintosh в 1984-м... да, вполне вероятно, что компания добилась успеха не благодаря управлению, а *вопреки*.

Да, быстрый рост и ранний успех покрывают множество грехов. Что если под видом добрых советов я скормил студентам смертельный яд?

Коллега еще перед началом курса посоветовал мне не отвечать на такие вопросы, молча делая умный вид, но мне был тридцать один год, я мало чем отличался от студента, а потому после долгой паузы сказал:

– Отличный вопрос. Я разберусь и скажу, что получилось.

Знать бы, что для исполнения опрометчивого обещания понадобится шесть лет труда и десятки страниц печатного текста.

Мозг разбухал. Студентка оказалась права: как определить, *какие именно* факторы отличают историю успеха подлинно великой компании от любой другой? Почему горстка грошовых магазинов Сэма Уолтона превратилась в Wal-Mart? Почему кучка инженеров, собранных Масару Ибука в пострадавшем при налете здании (Токио, 1945 г.), поначалу сумевшая изобрести лишь негодную в дело рисоварку, в итоге превратилась в Sony Corporation? Почему Томас Уотсон – старший превратил маленькую и непроизводительную Computing Tabulating Recording Company в International Business Machines Corporation, ныне IBM? И главный вопрос: что отличает эти компании от других, поначалу столь же, а то и более удачливых? Готового ответа я не имел.

А тем временем чуть ли не в соседнем кабинете неведомо для меня началась вторая предыстория этой книги. Прорастал второй корешок. Мой коллега Джерри Поррас двадцать пять лет посвятил изучению вопроса о том, какие изменения необходимы организациям, чтобы работником стало в них удобнее, а результаты были эффективнее. Когда он начал собирать свое исследование длиной чуть ли не во всю жизнь, оказалось, что недостает важного кусочка мозаики: фактора, благодаря которому компания остается здоровой и благополучной.

Просматривая столетнюю историю почтенных компаний, убеждаешься: в целом все приличные организации применяют схожие приемы и методы, но величия достигают немногие. Практику демократического правления можно распространить на весь мир, но факт остается фактом: одни народы достигают исторического величия и господства, а другие, с таким же государственным укладом, – нет. Большинство университетов дают одну и ту же программу, беря пример друг с друга, но мало кто поднимется до уровня Гарварда, Стэнфорда или Беркли. Все крупные газеты действуют по одним и тем же правилам журналистики, но кто сравнится влиянием с New York Times и Wall Street Journal? Mayo Clinic, корпус морской пехоты, Habitat for

Humanity, Армия спасения – немногие «избранные» организации вплетаются в инфраструктуру общества так, что без них современный мир уже непредставим.

Та же схема прослеживается и в судьбе корпораций. Принципы научного управления, фундаментальные элементы статистического контроля качества, управление целями, шесть сигм, децентрализация, реинжиниринг, стратегическое планирование – что ни назови, лучшими практиками владеют все основные компании. Но одни становятся великими, а другие нет, хотя приемы одни и те же.

Напрашивается вопрос: почему?

Джерри пришел к выводу, что по-настоящему великие организации воспринимают сами себя иначе, нежели предприятия средней руки. У них есть некая философия, дух, смысл бытия, который выходит далеко за пределы повседневного, денежного. И тогда Джерри посвятил последние годы своей научной карьеры теоретическому изучению и четкому определению ключевых факторов, почему-то ускользавших от понимания и носивших расплывчатое название «видение», «цель», «ценности», «задача».

По счастливой случайности Джерри наткнулся на мою статью о значении «задачи» для превращения предприятия в великое. Он оставил мне сообщение на голосовой почте. Что-то вроде: «Кажется, мы интересуемся одними и теми же проблемами, и раз уж мы работаем на одном факультете, почему бы нам не встретиться и не поболтать?»

Мы встретились и поболтали. Начали с ожесточенного спора, расходятся ли наши идеи принципиально и концептуально или же мы имеем в виду одно и то же, только один называет это целью, а другой задачей. Я твердил о задаче, Джерри искал цель. Реклама пива, да и только: один потребитель кричит: «Отменный вкус», другой: «Утоляет жажду». Так началось наше замечательное сотрудничество, из которого и родилась книга «Построенные навечно».

Великодушию Джерри я обязан тем, что мы с самого начала сотрудничали как равные, хотя он на двадцать лет старше, занимал должность профессора, а одно время даже декана в Стэнфорде. Мне очень повезло в переломный момент карьеры обрести коллегу и наставника в лице Джерри, человека, которого гораздо больше волновал результат работы, чем распределение заслуг и наград. Когда пришло время поставить наши имена на обложке, мы выбрали порядок по алфавиту – Коллинз и Поррас, – а не по старшинству. Оглядываясь назад, я удивляюсь и восхищаюсь.

Мы с Джерри бились над вопросом, как выстроить научное исследование. Как опровергнуть предположение моей студентки о «слепой удаче»? Как анализировать такие общие понятия, как «перспективный взгляд» и «ценности»? Как вычленишь черты, которыми отличается истинное величие? Каковы принципы, благодаря которым крупные компании, преобразующие социум и мир, вырвались из массы средних?

И тогда Джерри осенило, причем дважды.

Во-первых, он предложил применить к социальным системам «метод разлученных близнецов». Весьма увлекательный исследовательский метод: находим разлученных при рождении близнецов и исследуем их биографии. Это позволяет кое-что прояснить в соотношении «природы» и «среды». В большинстве отраслей существуют компании-«близнецы», возникшие в одну и ту же эпоху, при одинаковых условиях рынка, пережившие одинаковые демографические, технологические и социо-экономические события. Прокручиваем десятилетия, полвека, век – и какие-то из одновременно появившихся компаний сделали великими, а их «близнецы» – нет.

Взять хотя бы General Electric и Westinghouse. Обе зародились на рубеже XIX и XX вв., обе открывали новую, перспективную отрасль, связанную с электричеством. У обеих имелся достаточный капитал и фантастическая возможность нести свет и электрические приборы в массы. Но итоги на исходе столетия несхожи: General Electric – законодатель в своей сфере, одна из самых влиятельных компаний конца XX в., а Westinghouse, некогда вполне успешная,

подобного статуса не достигла. Джерри хотел перебрать несколько тщательно отобранных пар, то есть воссоздать нечто вроде эксперимента с близнецами.

И вторая замечательная идея Джерри: «время покажет». Удача может провести через пять-десять лет успеха, но не через пять или десять десятилетий. Странно было бы утверждать, что долговременный успех Johnson & Johnson (основана в 1886 г.), Procter & Gamble (основана в 1837 г., более чем за два десятилетия до Гражданской войны в США) или Citicorp (основана в 1812 г., в тот год, когда Наполеон вошел в Москву) – результат одной только счастливой случайности. К тому же с годами легче отсеять мошенников и обманщиков. Бухгалтерские скандалы и падение ряда корпораций в период 2000–2004 гг. показывает: симулировать величие удается пять или десять лет, но никак ни 50 или 100.

Опираясь на эти блестящие методологические идеи, мы затеяли исследование жизни «близнецов» на протяжении долгого времени. Мы изучали компании, достигшие высшего уровня и остававшиеся на пике пяти – пятнадцати десятилетий, и систематически сопоставляли их историю с наиболее близкими в отрасли. Так мы установили *вечные принципы*, отделяющие величие от заурядности. Об этом и написана книга «Построенные навечно».

Нам часто задавали вопрос, как поживают наши великие после того, как была закончена книга. Действительно, в последние годы некоторым пришлось нелегко, в особенности проблемы затронули Walt Disney, Boeing, HP и Sony, но другие, в том числе IBM, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, General Electric, American Express и Wal-Mart, показали исключительные результаты. К счастью, подавляющее большинство компаний из списка великих прекрасно держалось на плаву, и их совокупный прирост остается намного выше среднерыночного (как и на протяжении десятилетий начиная с 1925 года), вопреки всему – и лопнувшему мыльному пузырю интернет-компаний, и катастрофе 11 сентября.

Но даже если бы дело обернулось не столь благополучно, последние достижения не так важны для общей идеи книги. В первой же главе мы доказываем: признак истинного величия – не отсутствие проблем, а способность все преодолеть и стать сильнее прежнего. Первое издание «Построенных навечно» вышло в 1994 году. Тогда IBM вела отчаянную борьбу и кое-кто посмеивался над решением включить ее в наш список. Прошло десять лет, и сейчас, когда я пишу это предисловие, IBM вновь одна из крупнейших в мире. Не совершенство, а устойчивость ведет к величию – и для отдельного человека, и для организации, и для народа. Но если бы какая-то компания из нашего списка в очередном раунде схватки утратила прежний статус (такое всегда возможно), это отнюдь не бросило бы тень на наши фундаментальные идеи.

Вот аналогия: допустим, мы взялись изучать историю замечательной баскетбольной команды 1960–1970-х гг., которая при тренере Джоне Вудене выиграла десять национальных чемпионатов из двенадцати. И, допустим, сравниваем Bruins под руководством Вудена с другой командой, которая в ту пору не могла притязать на звание великой – скажем, с Golden Bears из Беркли. Повторим такой же анализ применительно к другим знаменитым командам, сопоставим Green Bay Packers 1960-х с 49 из Сан-Франциско той же эпохи, нью-йоркских Yankees и бостонскую Red Sox и так далее. И проступят принципы, на которых держится великая команда.

А можно ли назвать Bruins великой командой *сегодня*? Нет, нельзя, сегодня ее уровень заметно уступает прежнему. Отменяет ли это печальное обстоятельство принципы, которые мы выявили, изучая Bruins в лучшую их пору? Ни в коем случае! Изменилась практика команды, а принципы неизменны: Bruins перестала применять их и потому утратила величие. Сопоставляя здоровых людей с нездоровыми, мы установим принципы здорового образа жизни: регулярный сон, сбалансированная диета, физические упражнения. Если *затем* кто-то из образцовых субъектов станет поздно ложиться спать, питаться кое-как, забросит спорт, как это скажется на общих выводах? Да никак. Всего лишь кто-то из участников эксперимента перестанет приме-

нять принципы, на которых и основывалось его здоровье. А сами фундаментальные принципы (сон, диету и упражнения) никто не отменял.

Нам повезло: мы имеем поразительное количество разумных читателей, которые усвоили разницу между вечными принципами и конкретными компаниями, на которых эти принципы отрабатываются. Потому-то книга и имела успех, продержалась шесть лет в списке бестселлеров Business Week, переведена на два десятка языков. Распродано более миллиона экземпляров. Наши надежды оправдались с лихвой – вот уж действительно, построено навечно!

Собственно, заглавие придумали не мы. Творческие порывы нередко сопровождаются разочарованиями, а уж как были разочарованы наши издатели в 1994 году! Приближался срок сдачи, а мы отвергали одно предложение за другим. Примерно 127 названий от «Конкуренция – это вы» до «Результаты исследований компаний-визионеров».

– Без заглавия мы не выйдем в печать, – настаивал редактор.

– Без великого заглавия мы туда и не пойдем! – парировали мы.

Наконец, проблему передали одному из выпускающих редакторов Harper-Collins, и тот, проведя дома выходные, в понедельник вернулся с заглавием:

– Вот, – сказал он, бросив на стол издателя карточку размером семь на двенадцать сантиметров. – Посмотрим, как они к этому отнесутся.

На карточке было всего два слова: «Построенные навечно».

Тут есть, конечно, своеобразная ирония: «Построенные навечно» – не совсем точный заголовок. Хороший, запоминающийся, и мы его повторяем в каждом издании, но не совсем точный по отношению к содержанию книги. Речь ведь идет не просто о том, чтобы сколотить прочно и надолго, – компании из контрольного списка *тоже* живут долго. Westinghouse – столько же, сколько GE, Burroughs – почти столько же, сколько IBM, и продолжительность жизни Bristol-Myers вполне сопоставима с долговечностью Johnson & Johnson. Но долговечные-то они долговечные, однако истинного величия не достигли.

Так о чем же книга «Построенные навечно»?

Она о том, как строить то, что *достойно* жить. О том, как создать компанию, которая окажет на мир столь заметное влияние и будет работать столь блестяще, что ее исчезновение оставит после себя зияющую пустоту. Если бы в пору слияний начала 1980-х гг. исчезла бы компания Disney, разве смогли бы другие тематические парки восполнить нашим детям отсутствие Диснейленда?

На каждой странице книги звучит один и тот же вопрос: зачем тратить силы на создание чего-то заурядного, лишь бы денег заработать, когда можно создать нечто прекрасное, изменив мир? Кстати говоря, наше исследование подтверждает: те, кто, следуя за своей звездой, меняет мир, в итоге и денег зарабатывают больше.

Еще одно заблуждение может быть вызвано названием: будто бы задача в том, чтобы закрепить свою компанию со всеми ее правилами и практиками раз и навсегда, неизменно, в статике. Ничего подобного: *чтобы жить долго, нужно меняться*. Краеугольный камень нашей концепции – динамика инь и ян: сохранять основу и стимулировать прогресс. Ключевое слово – «И»:

Преимственность И перемены
Коренные ценности И Амбициозные цели
Стабильность И эксперимент
Культура компании И яркие индивидуальности
Постоянство И новаторство
Дисциплина И креативность
Систематические методы И метод проб и ошибок
Смысл И стремление

Сохранять основу И стимулировать прогресс

Кто забывает И, тот вовсе не понимает смысла этой книги. Речь идет об упорном творческом процессе, о постоянно раздражающем зуде там, куда не дотянуться, о потребности сделать нечто ценное, значимое – хотя бы потому, что такова нормальная человеческая потребность. По сокровенной своей сути это не бизнес-бук: мы говорим о человеческом обществе и человеческом величии, просто в качестве материала для изучения выбрали коммерческие компании.

Если вы читали «От хорошего к великому»¹, у вас может возникнуть вопрос, как соотносятся эти две книги. Я бы поставил «От хорошего к великому» перед «Построенными навечно», хотя эту книгу мы издали в 1994 году, а «От хорошего к великому» лишь в 2001 году: логически ее следует читать первой, поскольку в ней объясняется, как от хороших результатов перейти к великим. «Построенные навечно» имеет смысл читать во вторую очередь, ведь здесь речь о том, как сделать компанию с прекрасными результатами долговечной, превратив ее в один из фундаментальных элементов общества. Иными словами, сперва – от хорошего к великому, а затем – к построенному навечно.

Основная разница между этими двумя исследованиями – в отборе компаний. В книге «От хорошего к великому» мы учитывали отдачу инвестора по сравнению со средней по рынку ценных бумаг, а в «Построенных навечно» занялись компаниями, добившимися не просто финансового успеха, но оказавшими существенное влияние на общество и мир. В данном случае мы учитывали репутацию этих компаний и долговечность – не менее пятидесяти, а то и сотни лет. Поэтому и принцип отбора был другим: обратились к мнению СЕО лучших больших и малых компаний, полагая, что именно конкуренты компаний-«визионеров» лучше всего могут о них судить.

В ретроспективе, спустя почти пятнадцать лет, можно лишь подивиться тому, сколь многие из этих компаний устояли и поныне. Кто-то на подъеме, кто-то на спаде, но невозможно отрицать, что IBM, Sony, General Electric, Merck, 3M, Johnson & Johnson, Boeing, Procter & Gamble, Walt Disney и Wal-Mart навеки изменили мир, в котором мы живем. Отцы-основатели, создавшие эти компании, оставили наследие, с каким и ныне мало кто может потягаться.

Если б мы взяли сегодня писать заново, мы не изменили бы ничего в основных выводах. Теперь мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и могли бы кое-что добавить, но вера в фундаментальные принципы непоколебима. Мы еще крепче уверились в том, что строительство великой, долговечной компании – достойнейшее дело.

Джим Коллинз

Боулдер, Колорадо, 28 августа 2004 года

¹ Автор Джим Коллинз, английское название [Good to great](#). Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Предисловие ко второму американскому изданию

14 марта 1994 года мы направили окончательную рукопись издателю. Как у всех авторов, у нас были мечты и ожидания по поводу этой книги, но мы были далеки от того, чтобы делать какие-либо прогнозы. Ведь на каждую успешную книгу приходится десять-двадцать не худшего (если не лучшего) качества, которые тем не менее обречены на забвение. Два года спустя, когда писалось это предисловие, мы все еще испытывали удивление: более сорока изданий по всему миру, переводы на тринадцать языков, статус бестселлера в Северной Америке, Японии, Южной Америке и в ряде стран Европы.

Существует много способов измерить успех книги, но для нас на первом месте находится уровень читателей. Первоначально поддержанная благоприятными откликами во многих печатных изданиях, книга быстро нашла своего благодарного читателя и вызвала цепную реакцию передаваемых из уст в уста впечатлений. Читатели – ключевое слово. Как определить истинную стоимость книги? Едва ли это те \$15–20, что значатся на обложке. Для занятого человека цифра на ценнике – ничто по сравнению с тем временем, которое требуется для прочтения и обдумывания книги, в особенности такой, как эта, – основанной на исследовании и насыщенной идеями. Большинство людей не читают книги, которые покупают, по крайней мере – не все. Мы были польщены и удивлены не только тем количеством людей, которые приобрели книгу, но и тем, сколь многие действительно прочитали ее. Все эти весьма занятые люди – от президентов и топ-менеджеров компаний до страстных предпринимателей, лидеров некоммерческих организаций, инвесторов, журналистов, начинающих руководителей – вложили в «Построенных навечно» свой самый ценный ресурс – время.

Мы склонны связывать столь широкий читательский интерес с четырьмя основными причинами. *Во-первых, люди ощущают вдохновение от одного только упоминания о возможности построения великой и долгоживущей компании.* Мы встречались с руководителями со всего мира, желавшими создать нечто более значительное и более долговечное, чем они сами – долгосрочную организацию, уходящую корнями в вечные ценности (цель которых состоит не только в том, чтобы приносить прибыль), которая могла бы выдержать испытание временем благодаря способности к непрерывным внутренним изменениям.

Мы отмечали подобную мотивацию не только у тех, на чьи плечи возложена ответственность за руководство большими организациями, но и – что примечательно – у предпринимателей и лидеров средних и мелких компаний. Примеры, поданные такими людьми, как Дэвид Паккард, Джордж Мерк, Уолт Дисней, Мазару Ибука, Пол Галвин и Уильям Мак-Найт – Джефферсонами и Мэдисонами² в мире бизнеса – установили высокие стандарты ценностей и эффективности, которые вдохновляют многих. Паккард и его соратники не всегда были гигантами индустрии, они начинали как предприниматели в маленьком бизнесе. Они превратили свои небольшие и ограниченные в средствах предприятия в наиболее успешные на протяжении многих лет корпорации мира. Глава одной маленькой предпринимательской компании сказал: «Знание того, что они все-таки сделали это, дает нам уверенность и образец для подражания».

Во-вторых, серьезные люди жаждут открыть для себя некие фундаментальные, проверенные временем принципы. Они устали от постоянной смены «самых модных сегодня» управленческих схем. Конечно, мир меняется с возрастающей скоростью, но это не означает, что мы должны прекратить поиски основополагающих принципов, выдержавших испытание временем. Напротив, мы все больше нуждаемся в них! Безусловно, не стоит забывать о новых идеях и решениях – изобретения и открытия ведут человечество вперед. Наибольшей проблемой современных организаций является не недостаток новых управленческих идей (мы про-

² Томас Джефферсон и Джеймс Мэдисон – третий (1801–1809) и четвертый (1809–1817) президенты США.

сто завалены ими), а – в первую очередь – недостаток понимания базовых принципов и, что еще хуже, неспособность последовательно претворять в жизнь эти принципы. Многие руководители принесут гораздо больше пользы своим организациям, если помогут им вернуться к основам, чем раз за разом соблазняться очередной модной и красиво оформленной управленческой идеей.

В-третьих, руководители, чьи компании находятся в состоянии перемен, обнаруживают, что концепции, содержащиеся в этой книге, способны помочь произвести необходимые изменения, не затрагивая при этом основ великих компаний (а в некоторых случаях впервые построить такие основы). Вопреки распространенному мнению наиболее подходящая реакция на изменяющийся мир состоит не в том, чтобы спросить себя: «Как мы должны измениться?», а скорее: «К чему мы стремимся и для чего существуем?» Это остается неизменным. И лишь затем вы вправе менять все остальное. Компании, обладающие видением, научились отделять свои вечные ценности и долгосрочные цели (которые никогда не меняются) от каждодневных операций и стратегии бизнеса (которые как раз подлежат непрерывной смене в меняющемся мире). Такое разделение подтвердило свою эффективность для организаций, испытывающих драматические изменения – например, оборонных компаний, таких как Rockwell, в конце холодной войны; коммунальных компаний, вроде Southern Company, во времена государственного дерегулирования, табачных компаний; таких как UST, отношение к которым становится все более враждебным; семейных компаний наподобие Cargill, в которые приходит первое поколение менеджеров, не являющихся членами семьи-основательницы; и для компаний с харизматичными основателями, как, скажем, Advanced Micro Devices и Microsoft, которые испытывают необходимость уменьшить зависимость от своего основателя.

Даже компании, обладающие видением, исследованные нами, нуждаются в постоянном напоминании самим себе о жизненно необходимом разделении между главным и второстепенным, тем, что не должно меняться никогда, и что должно быть изменено, тем, что действительно священо, и что – нет. Руководители Hewlett-Packard не устают твердить об этом различии, помогая своим сотрудникам понимать, что «изменения» в операционных принципах, культурных нормах и бизнес-стратегиях ни в коем случае не означают утраты духа компании. В годовом отчете HP сравнивается с гироскопом: «Вот уже почти столетие, как гироскопы применяются для управления судами, самолетами и спутниками. Гироскоп сочетает в себе устойчивость внутреннего балансира со свободным движением поворотной рамы. Подобным образом долговечное устройство HP позволяет быть лидером, а равно и успешно приспосабливаться к эволюции технологий и рынков». Johnson & Johnson использовали эту концепцию для изменения организационной структуры и трансформации всех процессов, тщательно оберегая свои главные идеалы, сформулированные в виде кредо. 3М распродавала все подразделения, которые несли слишком мало возможностей для инноваций – драматический шаг, удививший деловую прессу, – все для того, чтобы сфокусироваться на своей долгосрочной цели, а именно: подходить к решению нерешенных проблем творчески. В самом деле, если уж и есть какой «секрет» у великой компании, то это как раз способность балансировать между постоянством и изменчивостью – навык, который требует постоянного осознанного применения, какой бы провидицей ни была та или иная компания.



Рисунок 7.А

Последовательность и изменения в компаниях, обладающих видением

В-четвертых, компании, обладающие видением, а их не так уж и мало названо в этой книге, сочли ее еще одним подтверждением правоты своего подхода к бизнесу. Вошедшие в наше исследование представляют лишь небольшую часть всех компаний, обладающих видением. Их много больше, и все они разные: большие и маленькие, семейные, отдельные компании или подразделения других, более крупных, те, что всегда на виду, или в основном в тени. Хорошо известные компании, не вошедшие в это исследование, такие как Coca-Cola, L. L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey, State Farm, почти наверняка обладают видением, а такие, как Nike, – еще недостаточно долго существующие – в скором времени, вероятно, присоединятся к их числу. Помимо этого, есть множество менее известных компаний, большинство которых являются частными и пребывают в тени. Некоторые – Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex, Telecare – весьма почтенные и прочно стоящие на ногах. Другие – Bonneville International, Cypress, GSD&M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical, WL Gore – подают неплохие надежды. Деловая пресса порой склонна чрезмерно приковывать наше внимание к компаниям, которые находятся на виду в пору своего взлета или падения. Мы же постоянно находимся в контакте с совсем другими компаниями – прочно стоящими на ногах, держащимися корней, спокойно делающими свое дело, создающими рабочие места, генерирующими благосостояние и вносящими свой вклад в процветание общества. Наблюдение за такими компаниями – а их немало – наполняет душу оптимизмом.

**«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО»
В ГЛОБАЛЬНОМ ПОЛИКУЛЬТУРНОМ МИРЕ**

Учитывая, что штаб-квартиры 17 из 18 исследованных компаний находятся в США, мы не были уверены, что наши основные выводы примут повсюду. За время, прошедшее с момента публикации, мы убедились, что ключевые концепции книги применимы в разных культурах и

их смешениях. Авторам приходилось работать, выступать с лекциями и проводить семинары на всех континентах, за исключением Антарктиды. Мы побывали во многих странах с самыми разными культурами, включая Аргентину, Австралию, Бразилию, Чили, Колумбию, Данию, Финляндию, Германию, Голландию, Израиль, Италию, Мексику, Новую Зеландию, Филиппины, Сингапур, Южную Африку, Швейцарию, Таиланд и Венесуэлу. И хотя мы не так хорошо знакомы со всеми частями Азии, наша книга и там нашла широкое признание благодаря переводам на китайский, корейский и японский языки.

Стремление построить великую компанию не является только американским. Амбициозные личности есть везде. Просвещенные бизнесмены во всем мире осознают важность вечных идеалов и целей, выходящих за рамки получения прибыли. Они демонстрируют то же неутомимое стремление к прогрессу, какое мы обнаружили в американских компаниях. В Бразилии есть свои великие цели, скандинавские компании известны организационной культурой, израильские компании исповедуют стратегию «попробуйте всё, оставьте то, что работает», в Южной Африке идея непрерывного самосовершенствования не является чуждой. Повсюду лучшие организации уделяют огромное внимание последовательности и согласованности своих действий.

Тот факт, что мы в основном исследовали американские компании, скорее отражает наш исследовательский метод (список компаний, обладающих видением, сформирован в результате опроса 700 президентов американских компаний), чем глобальный корпоративный ландшафт. Почтенные и подающие надежды компании есть во многих странах. FEMSA в Мексике, Husky в Канаде, Odebrecht в Бразилии, Sun International в Англии, Honda в Японии – вот лишь несколько примеров. Для своего нового проекта, призванного применить наш анализ и проверить его выводы на примере Европы, Джерри (совместно с европейской консалтинговой компанией OCC) составил список из 18 европейских компаний: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsche Bank, Ericsson, FIAT, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens и Unilever.

Нам также довелось наблюдать, каким образом наши концепции используются в мультинациональных и всемирных компаниях, которые имеют несколько разных культур в одной организации. Глобальная компания, обладающая видением, разделяет свои операционные принципы и бизнес-стратегии (которые варьируют от страны к стране) и ключевые ценности и цели (которые должны быть универсальны и долгосрочны, независимо от того, в какой стране мы работаем). Такая компания привносит свои ценности и цели во все страны, где работает, но конкретные приемы и методы тщательно адаптируются к конкретным культурным нормам и рыночным условиям. Например, Wal-Mart исповедует принцип «потребитель превыше всего» во всех своих заграничных филиалах, а радостное выражение лиц сотрудников (культурный атрибут, поддерживающий ключевую ценность) не обязательно встречается повсюду.

Работая консультантами, мы помогали мультинациональным компаниям обнаружить и сформулировать единую ключевую идеологию. В одной такой компании с операциями в 28 странах большинство руководителей, весьма скептически настроенных людей, просто не могли поверить, что можно на самом деле выявить набор общих ключевых ценностей и целей, которые были бы одновременно глобальными и осмысленными. И только посредством интенсивных поисков, в ходе которых каждый из руководителей размышлял над тем, какие конкретно ценности он или она лично привносит в свою работу, группа смогла выявить общую идеологию. После чего они договорились о конкретных согласованных шагах по внедрению этих ценностей на постоянной основе во всех 28 странах. Эти люди не *выдумывали* никакие новые ценности и цели. Они лишь *выявили* те ценности, которые уже были общими для всех, но не выходили на поверхность из-за несогласованности и недостатка общения. «В первый раз за те пятнадцать лет, что я здесь провел, – сказал один из них, – я чувствую, что у нас много общего. Приятно сознавать, что мои коллеги по всему миру разделяют одни и те же убеждения

и принципы, пусть даже их стратегии и конкретные приемы отличаются. Разнообразие является преимуществом, особенно когда оно базируется на общем понимании того, что мы все здесь делаем и зачем. Теперь нам необходимо, чтобы это чувство пронизало всю организацию и жило как можно дольше».

В лучших своих проявлениях (которые, впрочем, не всегда таковы) великие компании и не помышляют отказываться от ключевых ценностей и высоких стандартов эффективности, даже ведя бизнес в иной культурной среде. Вот что сказал CEO³ одной из компаний, обладающих видением, многомиллиардного гиганта с более чем столетней историей: «Конечно, обычно нужно чуть больше времени, чтобы закрепиться в условиях иной культуры, особенно когда дело касается поиска людей, которые вписываются в нашу систему ценностей. Возьмем, к примеру, Китай или Россию, в них коррупция и обман цветут пышным цветом. Поэтому мы продвигаемся вперед медленно и растем с той скоростью, с которой нам удастся находить людей, разделяющих наши ценности. И мы склонны отказываться от тех бизнес-возможностей, которые иначе заставили бы нас поступиться принципами. Нам уже больше ста лет, но мы все еще на плаву. Размер компании удваивается каждые шесть-семь лет, а большинства из наших конкурентов пятидесятилетней давности уже нет и в помине. Почему? Да потому, что у нас хватает выдержки не изменять своим стандартам в угоду коммерческой выгоде. Во всем, что мы делаем, мы смотрим далеко вперед. Всегда».

«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО» ЗА ПРЕДЕЛАМИ БОЛЬШОГО БИЗНЕСА

Поскольку первоначально исследование ограничивалось только коммерческими организациями, нам было неизвестно, насколько пригодны окажутся наши открытия для людей за пределами бизнеса. И лишь после публикации мы начали понимать, что это не только книга для бизнеса и о бизнесе. Она – о построении великих и бессмертных гуманитарных институтов любого типа. Широкий круг людей, из тех, что не принадлежат к миру бизнеса, поведали о том, насколько ценными показались им наши концепции, начиная от специфических учреждений вроде American Cancer Society⁴ и заканчивая школами, колледжами, университетами, церквями, спортивными командами, органами исполнительной власти и даже отдельными семьями и индивидуумами.

Многие организации здравоохранения оценили важнейшее значение концепции о необходимости разграничения между ключевыми ценностями и конкретными методами работы, что помогло поднять на должный уровень ощущение социальной ответственности и в то же время лучше приспособиться к росту конкуренции. Член опекунского совета одного из крупнейших университетов использовал этот же принцип для отделения вечных ключевых ценностей интеллектуальной свободы от ежедневных методов академической деятельности. «Такое разграничение, – объяснил он, – оказалось, с одной стороны, эффективно при проведении необходимых перемен в архаичной системе академической табели о рангах, но в то же время помогло не потерять понимание важнейших ключевых идеалов».

Концепция «лучше сделать часы» в компании с сильной культурой для снижения зависимости от харизматичных основателей помогла многим общественно значимым организациям. Одной из них стала City Year, коммунальная программа, объединяющая усилия сотен молодых студентов колледжей по повышению уровня благоустройства старых городов США – своего рода национальный Корпус Мира. Как и большинство общественных организаций, City Year обязана своим появлением харизматичным основателям – энтузиастам с мощным чувством

³ CEO (от англ. Chief Executive Officer, дословно – «старший исполнительный офицер») – аббревиатура, означающая главу исполнительной власти компании.

⁴ Американское общество борьбы с раком.

социальной ответственности. Алан Казеи, один из основателей, мечтал, что его миссионерское рвение и взгляды станут характеристикой организации в целом. Поэтому он осуществил переход от организации, общественно полезной сегодня и сейчас, к организации с длительной социальной миссией – переход от «говорить, сколько времени» к «лучше сделать часы». Общественные организации зачастую вырастают для решения конкретной проблемы так же, как большинство компаний, основываются для реализации какой-то великой идеи или временной рыночной возможности. Но подобно тому, как любая великая идея или рыночная возможность рано или поздно теряют свое значение, так и первоначальная цель общественной организации перестает быть насущной. Отыскание более глубокой, долгосрочной цели, выходящей за рамки первоначальной концепции, становится жизненно необходимо для дальнейшего существования организации.

Мы не видим принципиальной разницы между коммерческими и некоммерческими великими компаниями. И те и другие испытывают необходимость снизить зависимость от одного человека или одной идеи. И те и другие полагаются на вечные ценности и долгосрочные цели, выходящие за рамки финансового успеха. И те и другие вынуждены меняться под влиянием меняющегося мира, одновременно стараясь следовать своим ценностям и целям. И те и другие пользуются преимуществами «культовых» идеологий и тщательного планирования преемственности. Они равно нуждаются в механизмах движения вперед, будь то грандиозные цели, экспериментирование и предпринимательство или постоянное самосовершенствование. Они равно нуждаются в выработке согласованности действий, как для сохранения сути, так и для стимулирования прогресса. Конечно, структуры, стратегии, условия конкуренции и экономические показатели у коммерческих и некоммерческих организаций различаются. Но предпосылки построения великой и бессмертной организации остаются теми же самыми.

Теперь мы начинаем понимать, каким образом концепции этой книги могут быть применимы на государственном уровне. Например, Япония и Израиль предпринимают сознательные попытки воспитания общественного единства, формируя сильное чувство единого смысла и ключевых ценностей, механизмов согласования и грандиозных задач национального масштаба. Историк Барбара Тачмен подметила в книге «Творя историю»⁵: «Несмотря на все проблемы, у Израиля есть одно несомненное преимущество: ощущение смысла. Израильяне порой не могут похвастаться достатком... или спокойной жизнью. У них есть нечто, что компенсирует невысокий достаток: мотив». Этот мотив не зависит от присутствия харизматического лидера; он глубоко встроен в структуру израильского общества и поддерживается регулирующим механизмом: всеобщей воинской повинностью. Известный израильский журналист заметил: «В отличие от большинства других наций, у нас есть долгосрочная цель, которая известна каждому израильтянину: создать на Земле безопасное место для евреев».

В Соединенных Штатах также есть мощный комплект национальных ценностей, прекрасно сформулированных в Декларации о независимости и Геттисбергском послании, но нам необходимо найти лучшее понимание нашей долгосрочной цели. В то время как большинство израильтян знают, чем живет их страна, мы едва ли способны обнаружить подобное единение в современной Америке. Большинство американских граждан также заблуждаются относительно различия между вечными ценностями и сегодняшними принципами и стратегиями. Отсутствие государственного контроля над владением оружием – это ценность или метод? Ликвидация расовой дискриминации – это ценность или стратегия? На национальном уровне мы смогли бы добиться большего посредством грамотного применения концепции «сохраняй суть / стимулируй прогресс», чтобы лучше отличить ценности от стратегий и обеспечить эффективные изменения, не поступаясь при этом национальными идеалами.

⁵ Barbara Tuchman, *Practicing History*.

Множество людей поведали нам, каким образом ключевые концепции этой книги оказались полезны в их личной и семейной жизни. Многие из них применили концепцию «сохраняй суть / стимулируй прогресс» для решения фундаментальных человеческих проблем самоопределения и самообновления. «Кто я такой? Что я значу? В чем мое предназначение? На чем зиждется мое самоощущение в этом хаотичном, непредсказуемом мире? Что придает смысл моей жизни и деятельности? Что поддерживает меня в моих начинаниях и побуждает идти вперед?» Эти вопросы сегодня являются насущными более, чем когда-либо. После прощания с мифом о пожизненной занятости, в условиях ускорения изменений и роста сложности и неопределенности мира, полагаться только на внешние источники стабильности и целостности почти наверняка означает подвергать себя риску быть «сорванным с якоря». Единственным надежным источником стабильности является сильный внутренний стержень и способность адаптироваться и изменять все, за исключением этой сути. Люди не в состоянии с уверенностью предсказать направление своего движения и того, чем обернется их жизнь, особенно в условиях, когда сам мир непредсказуем. Тем, кому удалось построить компанию, обладающую видением, достало мудрости понять, что знание того, «кто я такой», важнее, чем знание того, «куда я иду», поскольку пункт назначения, скорее всего, поменяется. И этот урок так же справедлив для нашего индивидуального существования, как и для построения великих компаний.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ И ПЛАНЫ

С момента первой публикации мы многому научились, и еще больше нам предстоит узнать. Мы узнали, что те, кто раньше только сообщал «сколько времени», вполне способны «сделать часы», и мы узнали, каким образом можно помочь им совершить этот переход. Для нас стало уроком то, что мы недооценивали значение внутреннего согласия в организациях, и мы узнали много нового о том, каким образом можно такого согласия добиться. Цель деятельности, будучи соответствующим образом сформулирована, имеет глубочайшее влияние на организацию, особенно вкупе с ключевыми ценностями, а организации просто обязаны прилагать больше усилий по идентификации такой цели. Мы обнаружили, что слияния и поглощения представляют собой совершенно особую проблему для великих компаний, и начинаем понимать, как можно помочь организациям научиться воспринимать слияния и поглощения в рамках модели «Построенные навечно». Мы познали, как применять эти идеи в условиях разных культур, а также в некорпоративной среде. Великим бессмертным компаниям в XXI веке потребуются принципиально иные структуры, стратегии, методы и механизмы, нежели те, что использовались в веке двадцатом. В то же самое время фундаментальные концепции, которые мы представили в этой книге, станут даже более актуальными для построения организаций будущего.

Мы чувствуем стремление к тому, чтобы учиться самим и учить других, и это стремление далеко не оканчивается на этой книге; это только начало. Мы продолжаем поиски новых откровений, разработку новых концепций и создание новых инструментов, способных внести вклад в управление. Джим основал лабораторию в Боулдере, штат Колорадо, для продолжения исследований и работы с организациями. Джерри продолжает преподавание и исследования в бизнес-школе Стэнфордского университета, он создал новый курс лекций, базирующийся на примерах великих компаний. Мы всегда рады общению с читателями, которые делятся с нами собственным опытом, собственным мнением о «Построенных навечно», задают новые вопросы, бросают вызов и указывают направление для будущей работы. Давайте общаться!

Джим Коллинз
Боулдер, Колорадо
Джерри Поррас
Стэнфорд, Калифорния

Предисловие к русскому изданию

В тот момент, когда мы пишем это предисловие для русского издания, «Построенные навечно» продолжает оставаться широко популярной во всем мире книгой, шестой раз попадая в список бизнес-бестселлеров. Намного превзойдя наши самые смелые ожидания, книга оправдала свое название.

По иронии судьбы, ее название едва ли может быть поставлено нам в заслугу. Изобретательность зачастую является следствием разочарования, а наши редакторы в 1994 году были разочарованы. В свое время мы включили в контракт пункт, который предоставлял нам право окончательного утверждения названия, но дата публикации приближалась, а мы раз за разом продолжали отвергать варианты. В целом мы отклонили 127 названий, начиная от «Соревнуясь с собой» и заканчивая чем-то вроде «Результаты исследования компаний с видением».

Наконец дело дошло до главного редактора нашего северо-американского издательства, так что, отправившись на уик-энд, он в понедельник возвратился с идеей. «Вот, – сказал он, бросив на стол вырванный из блокнота листок бумаги, – может быть, это их устроит». На листке были написаны два простых слова: «Построенные навечно».

Так появилось название.

«Построенные навечно» – это одновременно удачное и неудачное название. Не с точки зрения продаваемости (не поймите неправильно, мы сохранили бы его все равно), но с точки зрения того, о чем эта книга на самом деле. «Построенные навечно» – не о том, чтобы строить на века. Она о том, что заслуживает того, чтобы жить вечно, о создании компании такого внутреннего совершенства, что мир потерял бы что-то важное, если такая организация прекратила бы существование. На каждой странице звучит один простой вопрос: ради чего заниматься созданием посредственности, которая лишь приносит прибыль, если вы в состоянии создать что-то выдающееся, способное, помимо прибыли, внести долгосрочный вклад? В конце концов, как показывает наше исследование, те, кто стремился сделать бессмертный вклад, в долгосрочной перспективе так или иначе добиваются лучших финансовых результатов.

Несмотря на все изменения и события, бурлящие вокруг, – от интернета до 11 сентября – главные идеи книги становятся лишь еще более значимыми. Организациям необходимо быть построенными на основе ключевых ценностей, но также и быть готовыми изменить все, что к ключевым ценностям не относится. Принцип «сохранять суть / стимулировать прогресс» продолжает оставаться главным при создании организации, которая была бы способна продолжать существовать и процветать, невзирая на все трудности времени.

Случись нам писать «Построенные навечно» снова, мы не отвергли бы ни один из ее основных принципов, поскольку эти принципы бессмертны. Сегодня мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и конечно, многое можно было бы добавить, но наша вера в фундаментальные открытия осталась прежней. Сегодня мы более чем когда-либо уверены в том, что создание великих долговечных компаний – тех, что по-настоящему заслуживают того, чтобы жить, – является благородным занятием.

Джим Коллинз и Джерри Поррас

Глава 1. Лучшие из лучших

Оглядываясь на сделанное, более всего, наверное, я горд тем, что способствовал созданию компании, которая своими ценностями, принципами, своим успехом оказала колоссальное влияние на то, какими методами ныне управляются многие компании по всему миру.

И я в особенности горд, что останется организация, которая продолжает развиваться и способна являться образцом для подражания еще многие годы после того, как меня самого не станет.

Уильям Хьюлетт, один из основателей Hewlett-Packard, 1990⁶

Наша цель должна состоять в том, чтобы поддерживать жизнеспособность этой компании – как физически, так и в качестве социального института – чтобы она была способна просуществовать еще 150 лет. Таким образом, она будет жить вечно.

Джон Смейл, бывший CEO Procter & Gamble, на праздновании 150-летия компании, 1986⁷

Эта книга не о харизматичных и прозорливых лидерах. Речь в ней идет не о революционных рыночных решениях или блестящих товарных идеях. И даже не о великом даре корпоративного видения.

Здесь говорится о вещах более важных, долгосрочных и фундаментальных. **О компаниях, обладающих видением.**

Что это за компания? Это организация-лидер, бриллиант в короне своей отрасли, широко признанная и имеющая длинную историю своего влияния на окружающий мир. Главное – компания, обладающая видением, – это организация, институт. Все герои бизнеса, какими бы харизматичными они ни были, рано или поздно умирают. Самые фантастические товары или услуги, все эти «великие идеи» со временем устаревают. Даже целые рынки дряхлеют и исчезают. Великие компании процветают в течение многих и многих лет, многократно переживают и жизненные циклы товаров, и многие поколения своих лидеров.

Попробуйте задуматься и составить собственный список компаний, которые могли бы соответствовать следующим критериям:

- лидер в своей отрасли;
- широко признана в деловом сообществе;
- оставила неизгладимый след в мире;
- возглавлялась несколькими поколениями руководителей;
- пережила несколько жизненных циклов товаров или услуг;
- основана до 1950 года⁸.

Взгляните на свой список. Что в нем особенно впечатляет? Нет ли каких-то общих черт? Чем объяснить их длительное процветание и качество работы? Чем они отличаются от других компаний, у которых были те же возможности, но они не смогли достичь того же положения?

Наш шестилетний проект был нацелен на то, чтобы обнаружить и систематически исследовать закономерности исторического развития нескольких компаний, обладающих видением,

⁶ Из интервью, данного авторам 19 ноября 1990.

⁷ «The Character of Procter & Gamble», текст речи, 7 ноября 1986.

⁸ С тем же успехом, с каким мы применили 1950 год в качестве водораздела, можно использовать критерий «не менее 50 лет существования».

изучить, чем они отличались от тщательно отобранных компаний сравнения и, таким образом, отыскать факторы, обусловившие их долговременное лидерство. Эта книга представляет собой результаты нашего поиска и их практические следствия.

Оговоримся с самого начала: те компании, которые мы называем «компаниями сравнения», не являются неудачницами, нельзя сказать, что эти компании совершенно «не видят будущего». Это вполне успешные компании, в большинстве случаев существующие так же долго, и, как мы увидим дальше, они демонстрировали более высокие результаты, чем фондовый рынок в целом. Но они все же недотягивают до положения тех компаний, которые мы называем великими. В большинстве случаев можно считать, что компания, обладающая видением, – это победитель соревнования, а компания сравнения – серебряный или бронзовый призер.

Мы предпочли «обладающие видением»⁹ словам «успешные» или «вечные», чтобы подчеркнуть особый, элитный характер этих институтов. Они более чем успешные. Они больше чем вечные. В большинстве случаев они – лучшие из лучших в своих отраслях, и являются такими десятилетиями. Многие из них без преувеличения являются образцами, иконами, на которые молятся руководители всего мира. (Таблица 1.1 содержит список этих компаний. Мы осознаем, что это не полный перечень всех компаний с видением. Ниже мы объясним, почему выбраны именно эти компании.)

Таблица 1.1. Компании, вошедшие в исследование

⁹ Visionary company, что можно еще перевести как «фантастическая компания», «великая компания», «впередсмотрящая», «компания с видением» или «компания-мечта».

Компании, обладающие видением	Компании сравнения
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Какими бы выдающимися эти компании ни были, история их развития не является безупречной. (Взгляните на свой список. Мы подозреваем, что большинство, если не все из них, переживали серьезные трудности как минимум один раз в своей истории, а может быть, и несколько раз.) Walt Disney столкнулась с серьезной нехваткой наличности в 1939 году, что вынудило компанию акционироваться. В конце 1980-х она едва не прекратила свое независимое существование, поскольку биржевые спекулянты положили глаз на ее обесцененные акции. Boeing испытывала серьезные трудности в середине 1930-х и в конце 1940-х, и еще раз в начале 1970-х, когда пришлось уволить более 60 тысяч сотрудников. 3M представляла собой бесперспективную шахту и едва не закрылась в начале XX века. Hewlett-Packard претерпела жестокий спад в 1945 году. В 1990-м совокупная стоимость ее акций упала ниже балансовой стоимости. Sony терпела неудачи первые пять лет существования (1945–1950), а в 1970-е ее стандарт Beta потерпел поражение в борьбе с VHS за право быть рыночным стандартом для видеомagnetофонов. Ford понесла одни из самых крупных в истории американского бизнеса убытки в начале 1980-х (\$3,3 млрд за три года), прежде чем смогла совершить впечатляющий переворот и давно назревшее обновление. Citicorp (основанная в 1812-м, в год, когда Наполеон вошел в Москву) была на грани выживания в конце XIX века, затем в период Великой депрессии 1930-х годов и еще раз в конце 1980-х, когда ее дебиторская задолженность стала глобальной. IBM едва не

обанкротилась в 1914-м, потом еще раз в 1921-м, после чего испытывала серьезные неприятности в начале 1990-х.

Действительно, все компании нашего исследования познали трудные времена и порой совершали ошибки. Некоторые испытывают затруднения и в момент написания этой книги. Но, что важно, компании с видением демонстрируют исключительную устойчивость, обладают способностью оправляться от неудач.

Так, компании с видением показывают выдающиеся долгосрочные результаты. Предположим, 1 января 1926 года вы вложили \$1 в акции компании с видением, в акции компании сравнения и в портфель акций, представляющий фондовый рынок в целом¹⁰. Если при этом вы реинвестировали дивиденды и производили соответствующую корректировку в тот момент, когда эти компании выходили на биржу (пока они не котируются на бирже, мы считали их входящими в портфель, отражающий рынок в целом), то на 31 декабря 1990 года \$1, вложенный в акции биржевого портфеля, стал бы стоить \$415 – не так плохо. Один доллар, вложенный в компании сравнения, мог бы вырасти до \$955 – в два раза больше, чем инвестиция в рынок в целом. Тот же \$1, инвестированный в акции компаний с видением, мог бы вырасти до \$6356, что в шесть раз превышает отдачу от компаний сравнения и более чем в пятнадцать – отдачу рынка в целом. (Рисунок 1.А показывает совокупную рыночную стоимость с 1926 по 1990 год. Рисунок 1.Б демонстрирует рыночную стоимость компаний с видением и компаний сравнения относительно рынка в целом за тот же период.)

Рисунок 1.А

Совокупный возврат на инвестиции в \$1, 1 января 1926–31 декабря 1990 года

¹⁰ Мы использовали индекс базы данных Центра изучения фондового рынка (Center for Research in Securities Market Index Database (CRSP)) в качестве источника информации о стоимости акций. Портфель «рынка в целом» состоял из средневзвешенного значения (основанного на рыночной стоимости) всех акций, которые котируются на NYSE, начиная с 1926, на AMEX – с 1962, на NASDAQ – с 1972. В анализ не вошла информация по парам Nordstrom/Melville и Sony/Kenwood (нет данных в CRSP), в противном случае результаты великих компаний могли оказаться еще более впечатляющими. Мы не очень понимали, как быть с Texas Instruments после ее слияния с Intercontinental Rubber Company в 1953. Чтобы соблюсти последовательность действий, мы напрямую использовали данные CRSP, раз уж поступили так же в случае со всеми другими компаниями. Однако с целью убедиться, что такой подход не приведет к существенному искажению общей картины, мы дополнительно пересчитали стоимость акций TI отдельно после 1953. Результат для компаний сравнения стал равен \$1024, что не сильно отличается от общего результата. Даже после этого великие компании все равно опережают компании сравнения более чем в шесть раз.

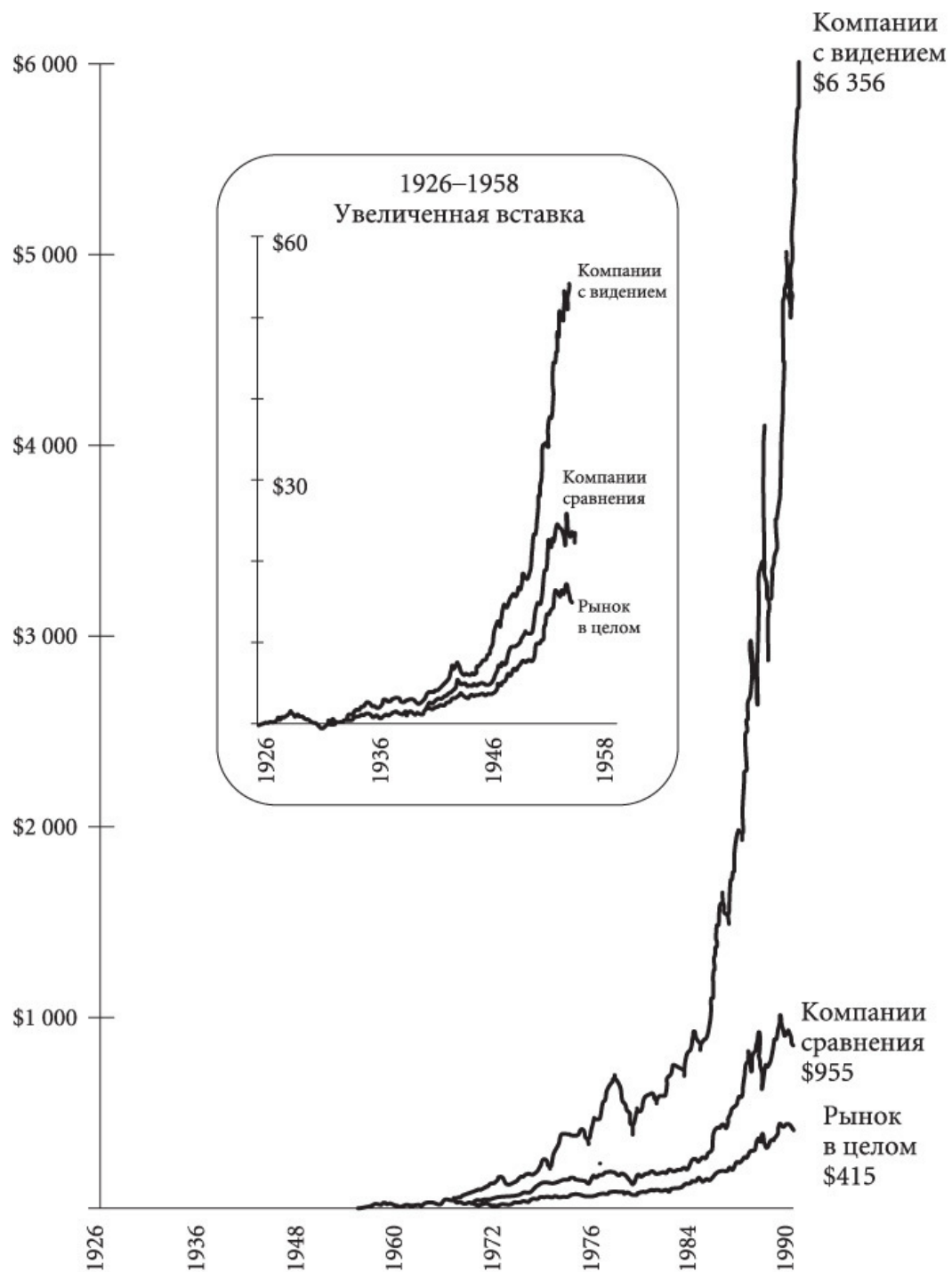
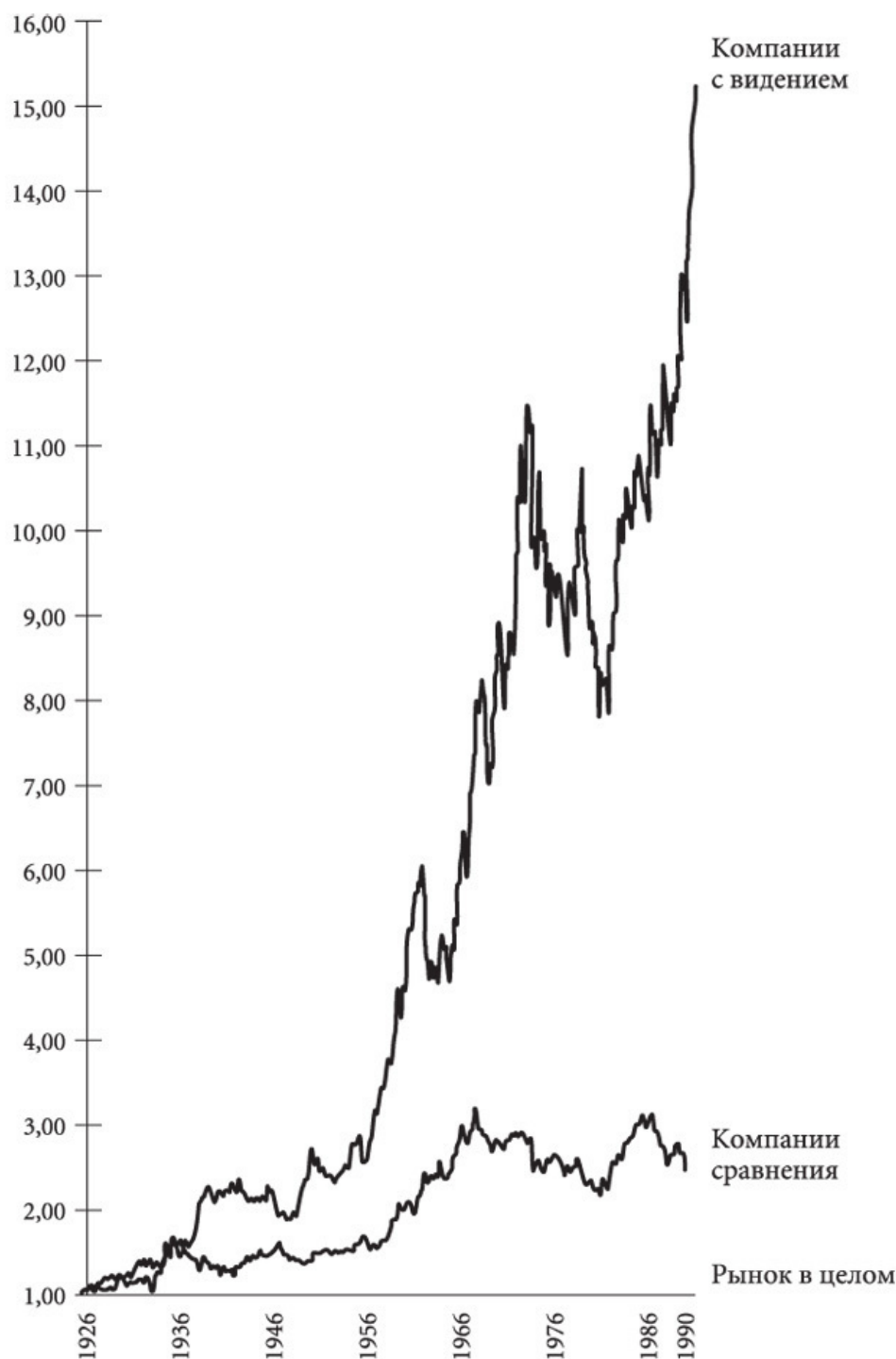


Рисунок 1.Б
Совокупный возврат на инвестиции, нормированный по рынку в целом 1926–1990



Но великие компании не только генерируют долгосрочный финансовый возврат на инвестиции, они сумели стать неразрывной частью нашего общества. Вообразите, как бы выглядел мир, если бы не было ленты Scotch или клейких листочков Post-it от компании 3M, фордовских Model T и Mustang, Boeing 707 и 747, стирального порошка Tide и мыла Ivory, кредитных карточек и дорожных чеков American Express, банкоматов, впервые широко примененных Citicorp, бактерицидных пластырей и обезболивающих таблеток Tylenol от Johnson & Johnson, электрических лампочек General Electric, калькуляторов и лазерных принтеров Hewlett-Packard, компьютеров 360-й серии и электрических пишущих машинок от IBM, отелей Marriott, антихолестеринового препарата Mevacor от компании Merck, мобильных телефонов и пейджеров Motorola, высоких стандартов обслуживания Nordstrom, аудиоплееров Walkman и

телевизоров Sony Trinitron. Только представьте, какое количество детей (и взрослых) выросли вместе с Диснейлендом, Микки-Маусом, Дональдом Даком и Белоснежкой. Вообразите автомагистраль без рекламных щитов с ковбоем Marlboro или американские пригороды без магазинов Wal-Mart. Хорошо это или плохо, но все эти компании оставили свой неизгладимый след в истории нашего общества.

Поэтому особенно интересно выяснить, почему эти компании вошли в ту самую категорию организаций, которые мы называем обладающими видением и фантастическими. С чего они начинали? Как они справлялись с трудностями на пути от маленького офиса до глобальной организации? Став гигантами, чем они отличаются от прочих крупных компаний? Какие уроки мы можем извлечь из их развития, что могли бы быть полезны другим людям, стремящимся основать, поставить на ноги и развить подобные компании? Мы приглашаем вас в путешествие, которое продлится до конца этой книги и поможет найти ответы на эти вопросы.

Вторая часть этой главы посвящена описанию исследования. В начале второй главы мы представим наши открытия, среди которых есть по-настоящему удивительные и неожиданные. В качестве предисловия мы хотели бы представить двенадцать широко распространенных заблуждений, которые развеялись в ходе исследования.

ДВЕНАДЦАТЬ РАЗВЕНЧАННЫХ МИФОВ

Миф 1. Для создания великой компании требуется великая идея.

На самом деле. «Великая идея» не обязательно приводит к успеху. Немногие начали свою деятельность с великой идеи, а некоторые вообще без какой-либо конкретной идеи. Кто-то стартовал с откровенного провала. Более того, независимо от основополагающей концепции, компании с видением были значительно менее предрасположены к предпринимательскому успеху, чем компании сравнения. Как в притче о черепахе и зайце, великие компании зачастую медлят на старте, но выигрывают на длинной дистанции.

Миф 2. Для создания вперёдсмотрящей компании требуется харизматичный и прозорливый лидер.

На самом деле. Наличие харизматичного и прозорливого лидера совершенно не обязательно для построения великой компании и может даже являться помехой долгосрочному успеху. Некоторые самые видные CEO величайших компаний мало соответствуют представлению о харизматичном лидере, некоторые не имеют с этим представлением ничего общего. Подобно основателям Соединённых Штатов в пору Конституционного конвента, они скорее концентрируют свои усилия на создании долгосрочной организации, нежели стремятся стать героями. Они стремятся «делать часы», а не сообщать, «сколько времени». Этим они заметно отличаются от руководителей компаний сравнения.

Миф 3. Наиболее успешные компании нацелены прежде всего на извлечение прибыли.

На самом деле. Вопреки классической бизнес-доктрине, «увеличение стоимости акций», или «максимизация прибыли», не были главной движущей силой или основной целью компаний, обладающих видением. Они руководствуются целым набором целей, лишь одна из которых (и не самая главная) – «делать деньги». Конечно, они любят прибыли, но в не меньшей степени они движимы своей основополагающей идеологией – ключевыми ценностями и смыслом деятельности. Парадоксально, компании с видением умудряются зарабатывать больше, чем вдохновляемые исключительно меркантильными соображениями компании сравнения.

Миф 4. Вперёд смотрящие компании руководствуются единой системой «правильных» ключевых ценностей.

На самом деле. Не существует «правильной» системы ключевых ценностей для всех великих компаний. Две компании могут иметь совершенно разные идеологии и при этом обладать видением в равной степени. Ключевые ценности великой компании не обязательно должны быть «просветительскими» или «гуманистическими», хотя они часто являются таковыми. Критичным является не то, в чем состоит корпоративная идеология, а то, насколько крепка вера в эту идеологию и насколько последовательно компания живет ею, дышит ею и проявляет ее во всем, что делает. В великих компаниях не задаются вопросом «Что может стать нашими ценностями?» Там спрашивают: «Во что мы на самом деле верим?»

Миф 5. Неизменны только изменения.

На самом деле. Компания с видением с религиозным пылом охраняет свою основополагающую идеологию, изменяя ей за редчайшим исключением. Ключевые ценности формируют основание компании и не подвержены изменениям в угоду моде. В некоторых случаях ключевые ценности сохраняются в первоначальном состоянии более ста лет. А базовая цель компании – смысл ее существования – может служить маяком несколько столетий, как путеводная звезда на небосклоне. Конечно, твердо следуя своей ключевой идеологии, великие компании демонстрируют сильнейшую способность к прогрессу, что позволяет им меняться и приспосабливаться, не изменяя при этом своим заветным идеалам.

Миф 6. Большие¹¹ компании склонны к осторожности.

На самом деле. Стороннему наблюдателю великие компании могут показаться консервативными и пуританскими, однако они не боятся ставить грандиозные и дерзкие цели, которые мы будем называть БИХАГаами¹². Подобно покорению горной вершины или полету на Луну, БИХАГ может быть отчаянным и рискованным, но само приключение, восторг, вызов притягивают людей, вливают адреналин и генерируют сильнейший импульс для продвижения вперед. В компаниях с видением сознательно применяют БИХАГи для стимулирования прогресса и потому в решающие моменты истории обходят компании сравнения.

Миф 7. Великая компания – отличное место работы.

На самом деле. Только те, кто соответствует ключевой идеологии и высоким стандартам великой компании, считают ее отличным местом работы. Если вы идете работать в такую компанию, то либо впишетесь в нее, расцветете и станете самым счастливым человеком на свете, либо будете выкинуты из нее подобно тому, как организм избавляется от зловредного вируса. Либо так, либо этак. Третьего не дано. Напоминает секту. В великих компаниях настолько отчетливо знают, чего они хотят и к чему стремятся, что в них просто не находится места для тех, кто не может или не желает соответствовать их строгим правилам.

Миф 8. Успешные компании предпринимают правильные шаги благодаря превосходному и всеобъемлющему стратегическому планированию.

На самом деле. Компании с видением совершают некоторые свои шаги в ходе экспериментов, методом проб и ошибок, приспособленчества, и в буквальном смысле случайно. То, что ретроспективно выглядит как блестящее предвидение и планирование, зачастую является следствием принципа «Давайте попробуем все и оставим то, что будет работать». В этом компании с видением копируют биологическую эволюцию видов. Мы пришли к выводу, что книга Чарльза Дарвина «О происхождении видов» для некоторых компаний является значительно более полезной, чем любой учебник по стратегическому корпоративному планированию.

¹¹ Blue-chip.

¹² Big Hairy Audacious Goals (BHAGs) – большие, волосатые, амбициозные цели. См. главу 5.

Миф 9. Для совершения коренных преобразований компаниям необходимо приглашать руководителей со стороны.

На самом деле. За всю историю совокупной продолжительности жизни великих компаний, а это тысяча семьсот лет, было всего четыре случая, когда компании (две) пытались найти СЕО за своими пределами. Выращенные в родных стенах руководители стояли у руля великих компаний существенно дольше (в шесть раз), чем в компаниях сравнения. Раз за разом эти компании опровергали распространенное заблуждение о том, что свежие идеи и значительные изменения не могут происходить изнутри.

Миф 10. Наиболее успешные компании фокусируются в первую очередь на борьбе с конкурентами.

На самом деле. Великие компании в основном соревнуются сами с собой. Успех и превосходство над конкурентами являются для них не конечной целью, а побочным следствием решения того вопроса, который они без устали задают сами себе: «Что мы должны сделать, чтобы завтра работать лучше, чем сегодня?» Они задают этот вопрос изо дня в день, в некоторых случаях на протяжении 150 лет. Неважно, сколь многого они уже достигли, неважно, насколько они оторвались от конкурентов, – «слишком хорошо» не бывает никогда.

Миф 11. Нельзя съесть один и тот же торт дважды.

На самом деле. В великих компаниях никогда не позволяют слову «ИЛИ» брать верх, хотя, если придерживаться строго рационального подхода, вы можете выбрать либо вариант А, либо Б, но никогда тот и другой одновременно. Здесь отвергают сам принцип выбора: стабильность ИЛИ прогресс, культовая идеология ИЛИ личная независимость, руководители ИЛИ радикальные перемены, проверенные методы ИЛИ амбициозные цели, извлечение прибыли ИЛИ следование ключевым ценностям. Вместо этого они преклоняются перед словом «И», желая иметь А и Б одновременно.

Миф 12. Компании обретают величие, провозглашая свою миссию.

На самом деле. Компании с видением стали такими не столько потому, что они делают соответствующие заявления по этому поводу (хотя они, конечно, частенько делают их). Они достигли своего величия вовсе не потому, что в какой-то момент начертали на бумаге одну из тех популярных ныне деклараций о миссии, видении, ценностях и целях (хотя они пишут подобные декларации значительно чаще, чем компании сравнения, а в некоторых случаях делали это десятилетиями раньше, чем подобные документы вошли в моду). Написание документа может стать одним из полезных шагов в построении компании, но это лишь один из тысяч шагов бесконечного процесса идентификации своих основных принципов, который столь присущ компаниям с видением.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Происхождение: есть ли в 3М лидер-провидец?

В 1988 году мы впервые обратились к проблеме корпоративного «видения». Существует ли оно? Если да, то что это такое? Откуда оно возникает? Каким образом организации совершают дальновидные шаги? К тому времени видение уже привлекло большое внимание деловой прессы и теоретиков менеджмента, но мы все равно не были удовлетворены имеющейся информацией по данному вопросу.

Прежде всего, термин «видение» имел много различных определений и по-разному применялся, так что это только сильнее запутывало ситуацию. Некоторые считали, что видение есть взгляд сквозь магический кристалл на будущее рынков. Другие усматривали за этим технологии и товары, например компьютер Macintosh. Третьи относили это понятие к самой организации, ее ценностям, целям, миссии, смыслу существования, образам идеального места для работы. Полная неразбериха! Неудивительно, что бизнесмены-реалисты становились скептиками при одном упоминании о видении, столь туманным, запутанным и непрактичным оно им представлялось.

За всеми дискуссиями и публикациями о видении – и это более всего нас беспокоило – как правило, стоял некий образ того, кого все привыкли называть лидером-провидцем (харизматичная и блестящая фигура). И однажды мы спросили себя: если такой лидер необходим для развития выдающихся организаций, то кто является харизматичным и прозорливым лидером в ЗМ? Мы не смогли ответить на этот вопрос. Вы можете? ЗМ – почтенная и уважаемая организация уже многие десятилетия, но лишь немногие в состоянии назвать ее нынешнего руководителя, его предшественника, предшественника предшественника и так далее.

ЗМ – это компания, про которую многие сказали бы, что в ней обладают видением, однако она не имеет (и по-видимому не имела) в своих рядах типичного, блестящего и харизматичного руководителя. Мы обратились к истории компании и выяснили, что она основана в 1902 году. Если у нее в прошлом и существовал дальновидный лидер, то он уже давным-давно умер. (В действительности, к 1994 году в ЗМ было десять поколений первых руководителей.) Стало понятно, что успех ЗМ едва ли можно приписать какому-либо товару, рыночной идее или счастливому стечению обстоятельств, поскольку ни одна из этих вещей не в состоянии предопределить столетний корпоративный успех.

В ЗМ было что-то, выходящее за рамки прозорливого лидерства, удачной товарной идеи, рыночного озарения или воодушевляющего заявления о корпоративном видении. Мы решили, что ЗМ лучше всего может быть охарактеризована как компания, обладающая видением.

Так мы начали глубокое исследование, на котором, собственно, и базируется эта книга. Мы поставили перед собой две главные цели.

1. Идентифицировать основополагающие характеристики и внутренние тенденции, которые были бы общими для компаний с видением (и которыми бы они отличались от всех других компаний) и представить эти открытия в виде практических концептуальных моделей.

2. Как можно более доходчиво поделиться своими находками и концепциями с другими людьми, с тем чтобы эти идеи могли оказать влияние на существующие управленческие методы и стать полезными тем, кто стремится основать, построить и развивать великие компании.

Шаг 1. Какие компании мы будем изучать?

Предположим, мы хотим составить список компаний для исследования. Ничего подобного в литературе до сих пор не существовало. Сама концепция «компаний с видением» еще слишком нова. Каким же методом воспользоваться для создания такого перечня?

Мы решили, что как частные лица мы не вправе составлять такой список. У нас могут быть предпочтения в пользу той или иной компании. Возможно, мы недостаточно хорошо знакомы с миром бизнеса. Мы можем быть чересчур расположены к высокотехнологичным компаниям или компаниям, расположенным в Калифорнии, коль скоро знакомы с ними лучше всего.

Чтобы исключить персональные пристрастия, мы решили попросить первых лиц ведущих корпораций разного размера, разных индустрий, типов и географического местоположения помочь нам в составлении такого списка. Мы были уверены, что эти руководители, принимая во внимание их уникальный практический опыт в качестве лидеров ведущих компаний,

смогут быть более объективны и беспристрастны. При этом мы были склонны доверять мнению СЕО больше, чем мнению людей из академической среды, поскольку руководители непосредственно сталкиваются с реалиями и трудностями управления компаниями. Мы верили, что эти люди обладают прекрасным практическим знанием своей отрасли и связанных с ней отраслей, ведь настоящий руководитель всегда знает, как обстоят дела в тех компаниях, с которыми он сотрудничает или конкурирует.

В августе 1989 года мы составили репрезентативную выборку, состоявшую из 700 первых лиц компаний по следующим источникам:

- список 500 крупнейших промышленных компаний журнала Fortune,
- список 500 крупнейших компаний в сфере услуг журнала Fortune,
- список 500 крупнейших частных компаний журнала Inc.,
- список 500 крупнейших акционерных компаний журнала Inc.

Чтобы убедиться, что выборка покрывает все отрасли, мы отобрали СЕО из каждой отрасли по классификации Fortune 500, по 250 из промышленного и сервисного сектора. Список Inc. помог добиться адекватного представительства из числа небольших компаний, как акционерных, так и частных (мы составили репрезентативную выборку из 200 компаний из обеих этих категорий). Мы попросили каждого СЕО назвать пять компаний, которые он или она считали бы великими. При этом мы оговаривали необходимость личного участия каждого СЕО, без перепоручения ответа другому лицу в организации.

Мы получили 23,5 % ответов (165 списков), в среднем по 3,2 компании в каждом, и произвели ряд статистических исследований, чтобы убедиться, что получен репрезентативный ответ по всем целевым категориям¹³. Другими словами, ни одна из групп не доминировала в предоставленных данных. Мы получили статистически представительные результаты по всем частям страны и по компаниям всех типов и размеров¹⁴.

Используя полученные данные, мы составили список из 20 организаций, которые упоминались чаще всего. Затем из списка исключили компании, основанные после 1950 года. Мы полагали, что компания, основанная до 1950 года, сама по себе является достаточным подтверждением того, что ее успех не зависит от отдельного человека или великой идеи. Тщательно применив критерий возраста, мы получили окончательный список из 18 компаний. Самая молодая из них была основана в 1945 году, самая почтенная – в 1812-м. Ко времени исследования средний возраст этих компаний составлял 92 года, со средней датой основания 1897 год и серединой жизни в 1902 году. (Таблица 1.2 содержит даты основания компаний.)

Таблица 1.2. Даты основания

¹³ Мы использовали наглядную статистику, гистограммы, доверительные интервалы и Т-тесты для проверки: • Категорий и количества ответов. Ожидаемое количество ответов рассчитывалось как: (количество компаний в каждом штате из каждой категории), помноженное на (общее число ответов)/(суммарная категория), и сравнивалось с реальным количеством ответов. • Категорий и выборок. Ожидаемая выборка рассчитывалась как: (число компаний в каждом штате в каждой категории), помноженное на (вся выборка/вся категория), и сравнивалась с реальной выборкой по каждому штату. • Выборки и количества ответов. Ожидаемое количество ответов рассчитывалось как: (число компаний в каждом штате), помноженное на (общее число ответов)/(вся выборка), и сравнивалось с реальным количеством ответов по каждому штату. • Во всех перечисленных случаях разница между результатами и ожиданиями существенно не отличалась от нуля.

¹⁴ Fortune 500, промышленность: 23 %, Fortune 500, услуги: 23 %, Inc.500, частные: 27 %, Inc.500 акционерные: 25 %.

Середина	1812	Citicorp
	1837	Procter & Gamble
	1847	Philip Morris
	1850	American Express
	1886	Johnson & Johnson
	1891	Merck
	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriott
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Wal-Mart

Шаг 2. Избежать «открытия Америки» (группа сравнения)

Мы могли бы ограничиться списком великих компаний, изучить их и задаться вопросом: «Какие характеристики объединяют все эти компании?» Однако такой подход содержит фундаментальный просчет.

Что же мы обнаружим, если будем искать общие характеристики? Чтобы заострить проблему, согласимся, что все восемнадцать компаний владеют какими-то зданиями! Именно так. Мы также обнаружим прямое соответствие между великими компаниями и наличием у них офисной мебели, платежных систем, советов директоров, бухгалтерии и т. п. Было бы полным абсурдом утверждать, что ключевым фактором для создания великой компании является наличие зданий и сооружений. Все компании владеют зданиями! Поэтому обнаружение этого факта ни о чем нам не говорит.

Мы не говорили бы о столь очевидных вещах, если бы не печально большое число исследований и публикаций, которые попадают в эту ловушку. Предположим, мы исследуем успешные компании и обнаруживаем у них склонности к ориентации на потребителя, особое внимание к качеству или делегированию полномочий. Как убедиться, что мы не открыли самые что ни на есть обычные управленческие приемы, по значению сопоставимые с обнаружением

зданий? Как определить, что мы открыли то, что на самом деле выделяет успешные компании из всех остальных? Мы не знаем, да и не можем знать, если только при этом не производим сравнение с контрольной выборкой, группой сравнения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.