

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

**ДЖИМ
КОЛЛИНЗ**

Почему одни
компании
совершают
прорыв,
а другие нет

МИ∞

Оглавление

Глава 1. Хорошее — враг великого	11
Глава 2. Руководители 5-го уровня	41
Глава 3. Сначала <i>кто...</i> затем <i>что</i>	81
Глава 4. Смотрите суровым фактам в лицо (но все же не теряйте веры)	119
Глава 5. «Концепция ежа», или Три пересекающихся круга	159
Глава 6. Культура дисциплины	203
Глава 7. Технологии как акселераторы	243
Глава 8. Маховик и порочный круг	273
Глава 9. От «От хорошего к великому» к «Построенным навечно»	307
Эпилог. Часто задаваемые вопросы	339
Приложения	351
Благодарности	407

*Эта книга посвящается «обезьянкам».
Я люблю вас, всех и каждого*

Хорошее — враг великого

Хорошее — враг великого.
И это одна из основных причин,
почему у нас так мало чего-то
по-настоящему великого.

*Почему умирать так тяжело,
так это из-за неудовлетворенного
любопытства.*

БЕРИЛ МАРКХЕМ

На запад, вслед за ночью

*That's what makes death so hard —
unsatisfied curiosity.*

BERYL MARKHAM

West with the Night¹

У нас нет выдающихся школ в основном потому, что у нас есть школы хорошие. У нас нет великого правительства в основном потому, что у нас есть хорошее правительство. Многие люди живут замечательной жизнью, потому что так легко жить просто *хорошо*. Подавляющее большинство компаний никогда не становятся великими именно потому, что подавляющее большинство из них становятся вполне хорошими, и это их основная проблема. Для меня это стало очевидным в 1996-м, за ужином с группой специалистов по вопросам управления, собравшихся обсудить методы оценки эффективности деятельности организаций. Билл Миихан, глава сан-францисского офиса McKinsey & Company*, склонился ко мне и доверительно сказал:

— Знаете, Джим, нам в McKinsey очень нравится ваша книга «Построенные навечно»**. Вы и ваш соавтор написали прекрасный, но, к сожалению, совершенно бесполезный труд.

Заинтригованный, я попросил его объяснить.

— Компании, о которых вы написали, всегда были по большей части выдающимися, — сказал он, — у них не было необходимости осуществлять переход от хорошего к великому. Их создатели, такие как Дэвид Паккард и Джордж Мерк, предопределили «великий» характер этих компаний с самого начала. Но что вы поделаете с теми, кто, прожив полжизни, в одно прекрасное утро вдруг понимает, что создал просто хорошую компанию, но никак не великую?

* Одна из ведущих консалтинговых фирм.

** Built to Last: Successful Habits of the Visionary Companies — книга Джима Коллинза и Джерри Порраса, которая принесла им известность. Издана на русском языке: Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Теперь я понимаю, что, сказав «бесполезный», Миихан несколько преувеличивал, добиваясь желаемого эффекта, но по сути он был прав — по-настоящему великие компании по большей части всегда были таковыми. И подавляющее большинство хороших компаний оставались именно таковыми — просто *хорошими*, но не великими. Замечание Миихана на самом деле оказалось ценным подарком, поскольку стало тем семенем, из которого вырос вопрос, послуживший основой этой книги, а именно: «Может ли хорошая компания стать великой, и если да, то как?» Или *болезнь* быть «просто хорошей компанией» неизлечима?

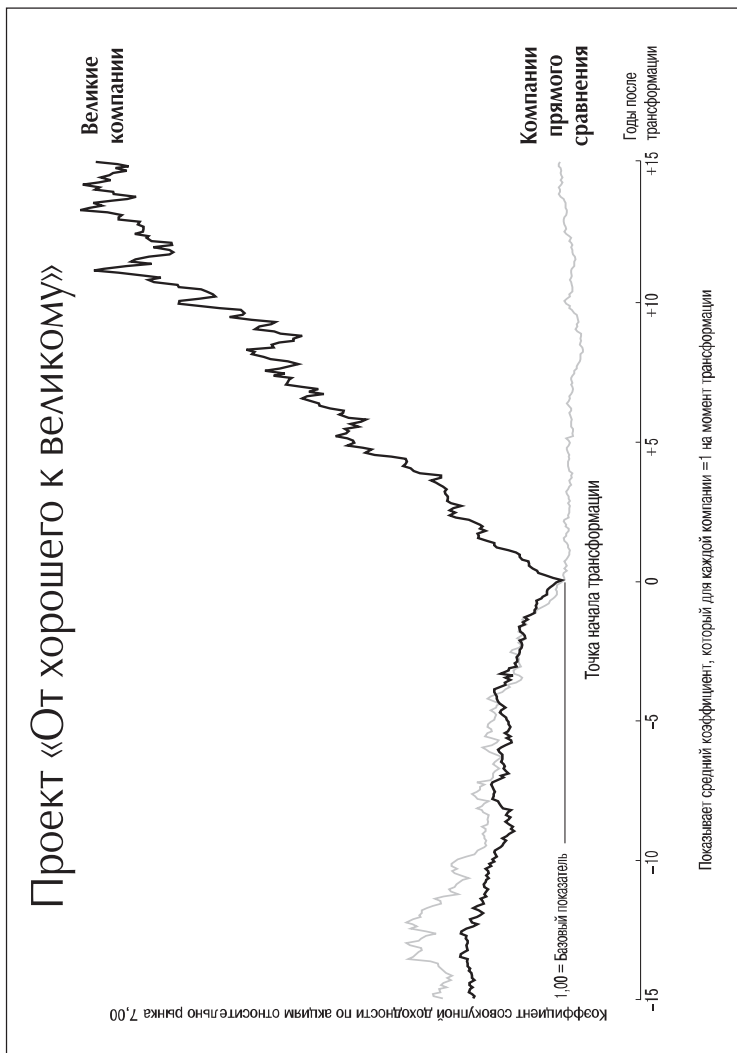
Спустя пять лет после того судьбоносного ужина мы можем сказать без всякого сомнения — переход от хорошего к великому *действительно* (здесь и далее курсив автора) возможен, и нам удалось немало узнать о факторах и условиях, которые необходимы для его осуществления. Чтобы достойно ответить на вызов Билла, моя исследовательская группа и я начали пятилетнее исследование — настоящее путешествие с целью понять механизмы перехода от хорошего к великому.

Концепция проекта схематично показана на графике 1.А*. Мы выбрали именно те компании, которым удалось осуществить переход от хороших результатов к выдающимся и сохранять эти высокие результаты в течение по крайней мере пятнадцати лет. Мы сравнили показатели деятельности этих компаний с показателями группы тщательно отобранных компаний, которым не удалось осуществить подобного перехода или удалось, но они не смогли удержаться на этом уровне**. Затем мы проанализировали те

* Описание того, как были построены графики 1.А и 1.В, находится в примечаниях к главе 1 и в конце книги. *Прим. авт.*

** Эта группа компаний называется *comparison companies* — компании, которые использовались для сравнения, и компании прямого сравнения.

График 1.А



факторы, которые позволили компаниям перейти из разряда хороших в разряд великих и стали определяющими для их долгосрочного успеха*. (См. таблицу «Проект “От хорошего к великому”».)

Те компании, которым удалось перейти из разряда хороших в разряд великих, согласно нашей классификации, и которые мы включили в данное исследование, добились исключительных результатов — средняя доходность по акциям этих компаний в течение пятнадцати лет после их преобразования в 6,9 раза выше, чем средний показатель по рынку². Сравните этот показатель с результатами General Electric (компания, которая в конце XX века, как многие утверждают, имела лучший состав высшего руководства в США), чья доходность по акциям за пятнадцать лет, с 1985 по 2000 год, превысила средний показатель по рынку только в 2,8 раза³. Более того, если бы вы инвестировали \$1 в общий фонд компаний, перешедших из разряда хороших в разряд великих в 1965 году, предполагая, что до этого момента доходность по этим акциям была равна средней по рынку, и одновременно инвестировали бы \$1 в фонд, который включал бы все акции на рынке**, ваша инвестиция в компании, осуществившие переход, 1 января 2000 года увеличилась бы в 471 раз, а инвестиция в акции всех компаний на рынке увеличилась бы лишь в 56 раз.

* Good-to-great — оригинальный термин автора. Дословно переводится «от хорошего к великому», но в тексте употребляется в качестве прилагательного. В книге используются следующие варианты перевода: *добившиеся выдающихся результатов, великие и совершившие переход от хорошего к великому.*

** Взвешенные по объему, см. также примечания в конце главы.



График 1.В

Замечательный результат, но он становится еще более замечательным, если учесть тот факт, что этого добились компании, которые прежде ничем *замечательным* не отличались. Приведем всего один пример: компания Walgreens. Более сорока лет Walgreens ничем особенным не выделялась, ее показатели были более или менее сопоставимы со средними показателями по рынку. Но в 1975-м, вдруг откуда ни возьмись — хлоп! — акции Walgreens начинают карабкаться выше... и выше... и выше... и продолжают карабкаться по сей день. С 31 декабря 1975 года до 1 января 2000-го доллар, инвестированный в Walgreens, бил доллар, инвестированный в суперзвезду высоких технологий Intel, в два раза, General Electric — почти в пять раз, Coca-Cola — почти в восемь раз

и средний показатель по рынку (включая взлет акций биржи NASDAQ в конце 1999 года) — более чем в *пятнадцать раз**.

Наше пятилетнее исследование принесло немало интересных результатов, многие из которых оказались довольно неожиданными и вошли в противоречие с расхожим мнением; но особенно один вывод является, на наш взгляд, совершенно исключительным: мы глубоко убеждены, что практически любая организация может кардинально улучшить результаты своей деятельности и, возможно, даже стать великой, если она будет последовательно претворять в жизнь идеи и концепции, открытые в ходе нашего исследования.

Как же удалось компании, которая так долго ничем особенным не отличалась, превратиться в предприятие, чьи показатели превзошли показатели компаний с лучшими в мире управленческими структурами и менеджерами? И почему Walgreens была способна совершить такой переход, в то время как другие компании в этой же отрасли, имея те же самые возможности и ресурсы, как, скажем, Eckerd, *не смогли* его осуществить? Один только этот пример показывает, на чем было сфокусировано наше исследование.

Эта книга не о Walgreens как таковой и не о какой-нибудь другой отдельно взятой компании из нашего исследования.

* Расчет доходности по акциям, использованный в этой книге, производится на основе совокупной доходности акций с учетом реинвестирования дивидендов и с поправкой на дробление акций. Средний показатель по рынку (или просто «рынок») относится ко всем акциям, которые обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, Американской фондовой бирже и NASDAQ. Ссылки на источники данных и методология расчетов приведены в примечаниях к главе 1. *Прим. авт.*

Мы искали ответы на вопрос: может ли хорошая компания стать великой компанией, и если да, то как? Ответы непреложные, универсальные, которые могут быть использованы любой организацией.

Эта книга призвана научить читателя тому, чему научились мы сами. Заключительная часть настоящей главы — рассказ о нашем путешествии, о методах исследования и некоторых основных выводах. Во второй главе мы с головой погружимся в анализ основных результатов исследования, начиная с самого провокационного — руководство 5-го уровня.

БЕССТРАШНАЯ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Люди часто спрашивают: «Что заставляет вас заниматься такими грандиозными исследовательскими проектами?» Хороший вопрос. Ответ один — любознательность. Для меня нет ничего более волнующего, чем, столкнувшись с вопросом, на который я не знаю ответа, начать длительный поиск этого самого ответа. Самое замечательное — это взойти на борт судна и, подобно Льюису и Кларку*, отправиться на Запад, сказав себе: «Мы не знаем, что найдем, когда доберемся туда, но мы обязательно расскажем, что мы видели, когда вернемся». Вот краткая история одной одиссеи, движимой любопытством.

ПЕРВЫЙ ЭТАП: ПОИСК

Задавшись вопросом, я начал подбирать группу для исследования. (Когда я говорю «мы», это относится к нашей группе.

* Руководители первой сухопутной экспедиции (1804—1806) на Западное побережье США.