

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	Що таке «Більше ніж бізнес 2.0»?	9
<i>Розділ 1</i>	Білл та я	12
<i>Розділ 2</i>	Велике бачення нічого не варте без великих людей	27
<i>Розділ 3</i>	Стиль лідерства	61
<i>Розділ 4</i>	Бачення	127
<i>Розділ 5</i>	Удача приходить до наполегливих	188
<i>Розділ 6</i>	Механізм функціонування величних компаній — Карта	200
<i>Розділ 7</i>	Стратегія	227
<i>Розділ 8</i>	Інновації	282
<i>Розділ 9</i>	Тактична досконалість	341
<i>Подяки</i>		388
<i>Подяки за «Більше ніж бізнес 2.0»</i>		391
<i>Передмова до першого видання</i>		394
<i>Примітки</i>		399

Вступ

ЩО ТАКЕ «БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС 2.0»?

Коли ми з Біллом Лазьє працювали над першим виданням «Більше ніж бізнес» (Beyond Entrepreneurship) на основі курсу, що ми його викладали в Стенфордській вищій школі бізнесу, нашою метою було створити дорожню карту для керівників малих і середніх підприємств, які хочуть побудувати сталі величнні компанії.

Білл був прикладом рідкісного поєднання практичного досвіду та наукового мислення, і книжка «Більше ніж бізнес» містила багато накопиченої ним мудрості. Хоча після цього я сам або в співавторстві написав про механізми функціонування великих компаній чимало книжок, які стали бестселерами за версіями New York Times та Wall Street Journal, багато керівників казали мені, що саме ця, перша книжка залишається їхньою улюбленою. Коли співзасновник Netflix Рід Гастінгс представляв мене на зустрічі, організованій для мережі шкіл KIPP* у 2014 році, то здивував мене, сказавши, що коли був молодим підприємцем, читав «Більше ніж бізнес» шість разів. Коли Netflix отримала Стенфордську нагороду ENCORE як компанія-підприємець року, Гастінгс дав пораду амбітним молодим керівникам компаній: «Вивчіть напам'ять перші вісімдесят шість сторінок “Більше ніж бізнес”»¹. За допомогою цієї книжки Білл став наставником для підприємців, з якими ніколи не зустрічався особисто, надихнувши їх докласти зусиль до створення по-справжньому величнних компаній, які зможуть пройти випробування часом.

* Програма «Знання — це сила» (Knowledge is Power Program, KIPP) — мережа безкоштовних шкіл у США, що здійснюють підготовку до коледжу в громадах з низьким рівнем доходу. — Прим. пер.

Але навіщо було перевидавати «Більше ніж бізнес» і чому зараз? Я вирішив перевидати книжку версією «Більше ніж бізнес 2.0» з трьох причин.

По-перше, я й досі палко захоплююся підприємцями та керівниками малих і середніх компаній: вони завжди були для мене читачами, до яких я хотів достукатися. Це може здивувати читачів моїх більш пізніх книжок, у яких я досліджував компанії, що стали гігантськими. Але їхній нинішній масштаб дещо затьмарює той факт, що всі ті компанії, про які йдеться у книжках «Зроблено на совість» (Built to Last), «Від хорошого до величного» (Good to Great) та «Величні за власним вибором» (Great by Choice)^{*}, колись були маленькими стартапами, і я простежував увесь їхній шлях назад до витоків. Мені дуже хотілося зрозуміти, чому одні компанії-початківці стали постійними й величними та стійкими, а інші — ні.

По-друге, у мене був суттєвий новий матеріал, який міг би бути корисним безпосередньо для сучасних підприємців та керівників малих і середніх компаній. Цей новий матеріал про рішення людей, лідерство, бачення, стратегію, удачу та інше прекрасно вписався в перевидану версію «Більше ніж бізнес». Читаючи цю книжку, думайте про неї як про старий будинок у класичному стилі з великою прибудовою. Новий матеріал подано в абсолютно нових розділах та вставках у формі есе по всій книжці під заголовками «Погляд Джима з 2020 року». Майже половина тексту видання 2020 року є абсолютно новою. Водночас я залишив текст розділів першого видання без змін, таким, яким ми з Біллом написали його в 1992 році (я зробив лише кілька незначних виправлень та уточнень). Текст першого видання подано на затіненому тлі.

По-третє, і найголовніше, це перевидання покликане вшанувати й продовжити спадщину мого співавтора, найвидатнішого наставника в моєму житті, Білла Лазьє. Без його формувального впливу я не був би тим, ким я є, і моє життя не було б таким, яким воно є. Коли Білл помер у 2004 році, я хотів написати щось

^{*} Книжки «Від хорошого до величного» і «Величні за власним вибором» вийшли у видавництві «Наш Формат». «Зроблено на совість» готується до друку. — Прим. пер.

про нього та про його глибокий вплив на людей. Одразу після цього вступу до «Більше ніж бізнес 2.0» я розповім історію Білла і про те, чого мене навчив цей мудрий та щедрий чоловік, який змінив життя тисяч молодих людей.

Я сподіваюся, що «Більше ніж бізнес 2.0» допоможе вам створити легендарну компанію. Ба більше, маю надію, що настанови Білла, викладені на цих сторінках, залишаться з вами і з тими, кого ви ведете за собою.

Джим Коллінз,
Боулдер, Колорадо,
2 березня 2020 року

БІЛЛ ТА Я

Білл Лазьє правив мені за батька більше, ніж будь-хто в моєму житті. Мій батько помер, коли мені було двадцять три, так і не знайшовши часу розказати бодай щось про різницю між правильним і неправильним, про базові життєві цінності, про виховання характеру. Я досяг повноліття наприкінці 1970-х років, після В'єтнаму та Вотергейту, — в епоху, позбавлену, здавалося, будь-якого величного відчуття сенсу, напрямку чи мети. До закінчення коледжу в 1980 році жодного разу ні з ким з однокурсників я не мав розмов про служіння людям як один з можливих напрямків у житті, і ми рідко обговорювали ідею, що в основі кар'єри мають бути базові цінності. Отож у свої двадцять з хвостиком я мав гнітюче відчуття, що пропустив щось основне, щось, чого я до кінця навіть не осягнув.

А тоді я зустрів Білла.

Незадовго до мого двадцять п'ятого дня народження, на другому році навчання в Стенфордській вищій школі бізнесу, мене, мов удар блискавки, спіткала щаслива зустріч — так таланить, коли випадає шанс познайомитися з людиною, яка змінить усе життя. Заступник декана з навчальної роботи запропонував Біллу, успішному підприємцю та засновнику компаній, якому тоді було трохи за п'ятдесят, приєднатися до факультету й прочитати курс за вибором. Білл погодився на посаду в Стенфорді, щоб поділитися своєю практичною мудрістю, переключивши енергію зі створення молодих компаній на виховання молодих лідерів. Я хотів записатися на іншу вибіркову дисципліну, але рандомна система, що працювала за принципом лотереї, розподілила мене до Білла на його перший набір. Я тоді питав в однокурсників: «Хтось

знає що-небудь про цього професора Лазьє?». Усі заперечно хитали головами. «Ну, — думаю, — тоді я просто піду на перші кілька занять і подивлюся, що він за один».

І добре зробив, що пішов. Якби система розподілу випадково відправила мене на інший курс або якби я цей курс покинув, у край малоймовірно, що я пішов би шляхом, який став справою всього мого життя. Цієї книжки не існувало б. Як і жодних інших книжок, написаних мною особисто чи в співавторстві: ані «Зроблено на совість», ані «Від хорошого до величного», ані «Як гинуть могутні», ані «Величних за власним вибором». Не було б жодних досліджень та книжок на їхній основі, які мені поталанило написати. І навіть мій характер — та й мої найглибші базові цінності — були б зовсім іншими.

З якоїсь причини Білл зацікавився мною. Гадаю, він відчув, що в мені був дуже потужний двигун, але бракувало чіткого розуміння мети. Він та його дружина Дороті регулярно запрошували мене і мою дружину Джоан до себе на вечері. Він продовжував це робити й після завершення мого навчання, змушуючи мене міркувати над тим, як найкраще використати свої таланти та зробити свій унікальний внесок. Він робив це в добрій, але наполегливій манері, заохочуючи мене присвятити життя дослідницькій, письменницькій та викладацькій діяльності.

Потім, у 1988 році, коли мені щойно виповнилося тридцять, Білл пішов заради мене на по-справжньому відважний крок — і моє життя змінилося назавжди. Стенфордська вища школа бізнесу раптово й несподівано залишилася без зіркового професора, що викладав другу частину популярного курсу з підприємництва та малого бізнесу, який читав Білл. У деканаті Білла запитали, чи знає він когось, хто міг би замінити професора на наступний рік, поки вони підшукують «справжнього» викладача. Білл запропонував мене.

Деканат був налаштований скептично, але Білл мене обстояв. «Я вірю в нього, — сказав професор. — І беру на себе відповідальність за його підготовку, оскільки він викладатиме той самий курс, що і я, лише іншу частину».

Не маючи альтернативи, деканат поступився, сподіваючись, що Білл подбає про те, аби я не дуже напартачив.

Уявіть, що ви молодий пітчер в одній з нижчих ліг, й одного разу автобус, що перевозить пітчерів команди вищої ліги, ламається дорогою до стадіону «Янкі». Гра ось-ось почнеться, і менеджери поспіхом шукають, кого б відправити на гірку* подавати, а ви просто випадково стоїте поруч. Раптом хтось зауважує вас і каже: «Гей, хлопче, хапай рукавичку та м'яч, виходь і подавай!». Саме так я почувався, заходячи до аудиторії Стенфордської школи бізнесу MBA на заміну зіркового професора.

Білл поклав на мене величезний тягар відповідальності — він довірився мені, повірив у мене, — і я не хотів його підвести. Він також прочитав мені лекцію про те, як показати найкращий результат тоді, коли це найбільше потрібно. Ми ніби сиділи на лаві перед грою, шанс вийти на яку випадає лише раз у житті, і тренер Білл наставляв мене: «Це твоя спроба. Якщо продемонструєш практично ідеальну гру, тобі дозволять подавати знову, і це може змінити все твоє життя. А тепер іди й кидай м'яч!».

Я «подавав» на «стадіоні "Янкі"» Стенфордської школи бізнесу наступні сім сезонів.

УРОКИ ЖИТТЯ ВІД ЧУДОВОГО НАСТАВНИКА

Велич Білла полягала не в його успіхах. Безперечно, він був успішним практично за всіма показниками. Він був успішним підприємцем, чії приватні компанії створювали робочі місця та генерували багатство ще довго після того, як скінчилось його власне життя. Він був успішним викладачем та науковцем і завдяки своїй репутації першим отримав посаду професора бізнесу, засновану на честь Ненсі та Чарльза Мангерів у Стенфордській юридичній школі (там Білл і завершив свою викладацьку кар'єру). Білл мав такий великий вплив на студентів юридичного факультету, що вони вшанували його, назвавши відкриту центральну частину Резиденції для магістрантів імені Мангера «Подвір'ям Лазьє».

* Пітчерська гірка — зона на бейсбольному полі, де діє пітчер — гравець, що подає м'яч. — Прим. наук. ред.

Він також успішно служив людям, вкладаючи свій час і надаючи фінансову підтримку різним соціальним підприємствам, зокрема перебуваючи на посаді голови правління Гріннельського коледжу впродовж шести років.

Та передусім Білл був наставником. І не лише для мене, а й для сотень молодих людей. Отже, перш ніж перейти до більш сфокусованих на бізнесі уроків цієї книжки, я хотів би поділитися набором життєвих уроків, які отримав від Білла. Доречно викласти їх на самому початку «Більше ніж бізнес 2.0», бо Білл продемонстрував, що немає справжнього успіху без успіху в тому, як ти живеш своє життя.

НІКОЛИ НЕ СТРИМУЙТЕ ПОРИВІВ ЩЕДРОСТІ

Одного разу на ганку нашого дому з'явилися два великі дерев'яні ящики, адреса на бирках вказувала, що їх відправив Білл. Відкривши їх, ми із Джоан побачили кількадесят пляшок надзвичайно гарного вина: французького, італійського та каліфорнійського. Я зателефонував Біллу й запитав, що стало приводом для такого цінного дарунка. «У нас із Дороті виникла проблема з надлишками запасів у винному погребі, і нам потрібно було звільнити місце для нових надходжень. Ми подумали, що ви зможете нам допомогти, забравши частину пляшок».

Білл опанував мистецтво змушувати людей приймати його щедрість, подаючи її так, ніби це ви робите йому послугу. У Білла був величезний винний погріб, і я сумніваюся, що в нього дійсно виникли проблеми з надлишками запасів. Якось під час спільної вечері ми із Джоан зауважили, наскільки нам подобається його колекція вин. Тоді ми не могли дозволити собі вино такої якості. Тож Білл просто вирішив поділитися, створивши нам приємний клопіт із тим, як помістити десятки пляшок на маленький вертикальний стелаж у нашому крихітному підвалі.

Серед усіх видатних підприємців Білл найбільше нагадував мені Вільяма Г'юлета, співзасновника компанії Hewlett-Packard (HP). Г'юлет вважав, що компанія має відповідальність перед кожним, хто з нею пов'язаний, і що люди, які тяжко працювали,