

## Зміст

<i>Передмова до видання у м'якій обкладинці</i> .....	9
<i>Передмова</i> .....	23
<i>Розділ 1</i> Найкращі з найкращих .....	26
<i>Розділ 2</i> Майструвати годинники, а не сповіщати час .....	54
<i>Интерлюдія</i> Без тиранії вибору «АБО — АБО» .....	85
<i>Розділ 3</i> Не прибутками єдиними .....	88
<i>Розділ 4</i> Зберігайте основи та стимулюйте прогрес .....	135
<i>Розділ 5</i> Великі волохаті амбітні цілі .....	150
<i>Розділ 6</i> Культуроподібні культурні середовища .....	185
<i>Розділ 7</i> Перепробуйте все й залиште те, що працює .....	220
<i>Розділ 8</i> Доморощений менеджмент .....	259
<i>Розділ 9</i> «Доволі добре» ніколи не буває .....	282
<i>Розділ 10</i> Кінець початку .....	304
<i>Розділ 11</i> Створення візії .....	330
<i>Епілог</i> Запитання, які нам часто ставлять .....	360
<i>Додаток 1</i> Дослідницькі проблеми .....	371
<i>Додаток 2</i> Коріння візіонерських і порівняльних компаній .....	380

<i>Додаток 3</i>	Списки і таблиці .....	400
	<i>Подяки</i> .....	424
	<i>Авторська примітка</i> .....	428
	<i>Примітки</i> .....	430

## Передмова до видання у м'якій обкладинці

**Ч**отирнадцятого березня 1994 року ми надіслали фінальний рукопис «Зроблено на совість» нашому видавцеві. Як і всі автори, мали щодо нашої книжки певні надії та сподівання, але ніколи не давали їм змогу перетворитися на передбачення. Знали, що на кожну успішну книжку припадає двадцять не гірших, а можливо, і кращих творів, що скінують невідомо де. Минуло два роки, і тепер, пишучи цю передмову до видання у м'якій обкладинці, ми зізнаємося собі, що успіх нашої книжки дещо приголомшив: понад сорок видань у багатьох країнах світу, переклад на тринадцять мов і статус бестселера в Північній Америці, Японії, Південній Америці та деяких регіонах Європи.

Успіх видання можна вимірювати по-різному, але для нас найважливішим показником є читачі. Наш твір, інтерес до якого на початках підживлювався схвальними відгуками в широкому колі газет і журналів, швидко знайшов свою аудиторію і породив ланцюгову реакцію чуток серед вдумливих читачів. Саме це і є ключовим словом: читачі. Що таке справжня вартість книжки? Це не вказана на обкладинці ціна — п'ятнадцять чи двадцять доларів. Для зайнятої людини, яка береже свій час, ціна на обкладинці є нічим, як порівняти з годинами, потрібними для того, щоб прочитати й обміркувати книжку, особливо таку, як наша, що ґрунтується на дослідницьких даних і заряджена ідеями. Більшість людей не читають куплених творів, а якщо й читають, то не кожний з них. Нас приємно здивувала не лише кількість придбаних примірників нашої праці, а й та велика

кількість людей, які її насправді *прочитали*. Керівники корпорацій і керівники вищої ланки, директори неприбуткових організацій та інвестори, журналісти й менеджери-початківці — усі ділові люди інвестували у видання «Зроблено на совість» свій найцінніший ресурс — час.

Цей надзвичайно широкий діапазон читачів ми пояснюємо чотирма основними факторами. По-перше, *людей надихає сама ідея створити міцну й успішну компанію*. Нам довелося зустрічатися з менеджерами зі всього світу, які прагнуть створити щось значущіше й триваліше, аніж вони самі: підприємство, започатковане на базових, непідвладних часу цінностях, яке безперервно працює. Таке підприємство, заробляючи гроші, здатне витримати випробування часом завдяки власній спроможності постійно самооновлюватися зсередини.

Цю мотивацію ми бачили не лише в людях, що несуть на своїх плечах відповідальність керівництва великими організаціями, а й у підприємцях і керівниках невеличких та середніх компаній, і ця обставина, мабуть, найголовніша. Приклади таких людей, як Девід Пакард, Джордж Мерк, Волт Дісней, Масару Ібука, Пол Гелвін — Томасів Джефферсонів і Джеймсів Медісонів бізнесового світу, — визначили високі взірці цінностей і ставлення до роботи, і багато людей вважають своїм обов'язком до цих зразків дотягнутися. Пакард і його колеги-сучасники починали не як корпорації-гіганти, а як підприємці та власники невеличкого бізнесу. І започаткувавши з цього рубежу свої маленькі підприємства, яким хронічно бракувало коштів, вони перетворили їх на одні з найміцніших та найуспішніших у світі корпорацій. Як сказав один керівник маленького приватного підприємства, «усвідомлення того, що їм вдалося цього досягти, надихнуло нас упевненістю і дало нам зразок для наслідування».

По-друге, *люди вдумливі конче потребують перевіrenих часом фундаментальних принципів; вони вже втомилися від менеджерського мислення у стилі «фішка року», заснованого на парадигмі бізнес-циклу «бум — спад»*. Так, світ змінюється (і змінюється пришвидшеними темпами), але це не означає, що ми маємо відмовитися від пошуку фундаментальних концепцій, здатних

витримати випробування часом. Навпаки, вони потрібні сьогодні більше, ніж будь-коли! Звісно, нам завжди треба шукати нові ідеї та рішення, бо винаходи й відкриття рухають людство вперед, але найбільші проблеми, які стоять перед організаціями й підприємствами, породжуються не браком нових управлінських ідей (їх у нас хоч греблю гати), а насамперед браком розуміння засадничих принципів і нездатністю послідовно послуговуватися цими принципами в реальному житті (і це серйозна проблема). Багато хто з керівників приніс би своїй організації значно більше користі, якби повернувся до основних засад, а не пурхав самовдоволено з однієї модної управлінської «фішки» до іншої, ще привабливішої і гарніше упакованої, ніж попередня.

По-третє, *менеджерам тих компаній, які переживають період трансформації, ідеї, викладені в книжці «Зроблено на совість», здаються вельми корисними для продуктивних змін; водночас вони не руйнують тих засад, на яких ґрунтується компанія (або, у деяких випадках, створюють такі засади з нуля).* Усупереч традиційним уявленням, правильною першою реакцією на зміни у світі має бути не запитання «А як же ми повинні змінитися?», а запитання «На чому ми стоїмо та навіщо існуємо?». Цих засад змінювати не можна. І лише усвідомивши це, ми згодом вирішуватимемо, що змінювати, а що — ні. Інакше кажучи, візіонерські компанії розмежовують свої базові, непідвладні часу цінності, власні фундаментальні цілі (які змінюватися не повинні) та свої методи практичної роботи й тактичні прийоми ведення бізнесу (які слід змінювати відповідно до змін, що відбуваються у світі). Таке розмежування виявилось напрочуд корисним для організацій, що зазнавали різких змін: компаній оборонної промисловості на кшталт Rockwell під кінець Холодної війни, електрогенерувальних компаній типу Southern Company, перед якими поставала перспектива дерегуляції, тютюнових компаній на зразок UST, що стикалися з дедалі несприятливішими умовами в бізнес-оточенні, родинних компаній на кшталт Cargill, яка зіштовхнулася з проблемою приходу першої генерації керівництва, що не належало до родини, а також компаній

з далекоглядними засновниками, як-от Advanced Micro Devices та Microsoft, котрим довелося позбуватися залежності від свого засновника.



Рисунок 1. Спладкоємність і зміни у візіонерських компаніях

Навіть візіонерським компаніям, дослідженим у книжці «Зроблено на совість», доводиться регулярно нагадувати собі про це істотне розмежування між основоположним і неосновоположним; між тим, що не може мінятися ніколи, і тим, що має бути відкритим для змін; між насправді недоторканим і тим, що таким не є. Наприклад, керівники Hewlett-Packard часто висловлюються про це істотне розмежування, допомагаючи працівникам компанії усвідомлювати, що «зміни» в методах практичної роботи, культурних нормах і тактиці ведення бізнесу не означають відходу від духу й принципів Hewlett-Packard. Порівнюючи компанію з гіроскопом, автори річного звіту HP за 1995 рік наголошували саме на цій основній ідеї: «Майже сто років гіроскопи використовували для керування кораблями, літаками й супутниками. Гіроскоп здійснює цю функцію внаслідок поєднання стабільності свого внутрішнього вовчка з вільним рухом своєї поворотної рами. За аналогією, незмінна сутність HP скеровує нашу компанію в часи, коли ми і керуємо еволюцією технології та ринків, і адаптуємося до неї». Фірма Johnson & Johnson скористалася цією концепцією