



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 пишется это предисловие, мы все еще испытываем 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 также и тем, сколько 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 также – 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 МакНайт – Джефферсонами и Мэдисонами* в мире бизнеса – установили высокие стандарты ценностей и эффективности, которые вдохновляют многих. Паккард и его соратники не были гигантами индустрии с самого начала, 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 жаждают 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 просто завалены ими), но – в первую очередь – недостаток понимания базовых принципов, и, что еще хуже, неспособность последовательно претворять в жизнь эти принципы. Большинство руководителей 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,

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



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. 3M распродала все подразделения, которые несли слишком мало возможностей для



Рисунок 7.А
**Последовательность и изменения
в компаниях,
обладающих видением**

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.

В-четвертых, компании, обладающие видением, а их не так уж и мало 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 будут приняты 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 неутолимое 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, был 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 компаний, 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 зарубежных 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 есть 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 своих ключевых ценностей и высоких стандартов эффективности, даже ведя бизнес в иной культурной среде. Вот что сказал CEO* 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 которых коррупция и обман цветут пышным цветом. Поэтому мы продвигаемся вперед медленно и растем с той скоростью, с которой нам удастся находить людей, которые разделяют 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 давно 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 было ограничено только коммерческими организациями, нам было неизвестно, насколько пригодны будут наши открытия для людей за пределами бизнеса. И только 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 Society** и заканчивая школами, колледжами, университетами, церквями, спортивными командами, органами исполнительной власти и даже отдельными семьями и индивидуумами.

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

** Американское общество борьбы с раком.



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, и 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 социальной ответственности. Алан Казей, 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. Как подметила историк Барбара Тачмен в книге «Творя историю»*: «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. Как заметил известный израильский журналист: «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

* Barbara Tuchman, *Practicing History*.



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.

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 НА БУДУЩЕЕ

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 своим собственным опытом, своим мнением о «Построенных навечно», задают новые вопросы, бросают вызов и указывают направление для будущей работы. Давайте общаться!

Джим Коллинз

Боулдер, Колорадо

Факс: 303-545-0228

E-mail: JCC512@AOL.com

Джерри Поррас

Стэнфорд, Калифорния

Факс: 415-725-7979

E-mail: Porras_Jerry@GSB.Stanford.edu