

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Я не могу сказать, что эта книга написана Джимом Коллинзом. Без того огромного вклада, который внесли другие люди, книга не появилась бы на свет. Прежде всего, следует отметить членов исследовательской группы. Мне действительно повезло, в моей команде работали выдающиеся люди, отдававшие все силы этому проекту. В целом, они наработали около пятнадцати тысяч часов, а качество их работы было настолько высоким, что стало образцом, на который я сам начал равняться. Когда я работал над книгой, то постоянно думал о трудолюбии членов исследовательской группы, которые посвятили месяцы (а некоторые и годы) этому исследованию. Я представлял, что они заглядывают мне через плечо и что я ответствен перед ними за создание такого труда, который отвечал бы их стандартам и оправдал бы их усилия. Я надеюсь, эта работа встретит их одобрение. Вся ответственность за несоблюдение стандартов качества лежит полностью на мне.

### **Члены исследовательской группы:**

Брайан Дж. Бэгли (Brian J. Bagley)  
Скотт Седерберг (Scott Cederberg)  
Энтони Дж. Чирикос (Anthony J. Chirikos)  
Дженни Купер (Jenni Cooper)  
Дьюан К. Даффи (Duane C. Duffy)  
Эрик Хэйген (Eric Hagen)  
Мортен Т. Хэнсен (Morten T. Hansen)  
Лайн Хонанг (Lane Hornung)  
Кристин Джонс (Christine Jones)  
Скотт Джонс (Scott Jones)  
Стефани А. Джадд (Stefanie A. Judd)  
Брайан К. Ларсен (Brian C. Larsen)  
Вейя Ив Ли (Weijia (Eve) Li)  
Николас М. Осгуд (Nicholas M. Osgood)  
Вики Мосур Осгуд (Vicki Mosur Osgood)  
Алисон Синклэр (Alyson Sinclair)  
Питер Ван Гендерен (Peter Van Genderen)  
Пол Вайсман (Paul Weissman)  
Ли Вилбанкс (Leigh Wilbanks)  
Амбер Л. Янг (Amber L. Young)

Я хотел бы поблагодарить Дэниса Б. Нока (Denis B. Nock) из бизнес-школы Университета Колорадо, который помог мне набрать в команду лучших студентов. Набор «нужных» людей в команду был тем самым шагом, который обеспечил успех проекта, и Дэнис играл главную роль в том, чтобы в мою команду попали только выдающиеся люди. В Университете Колорадо я также обязан Кэрол Крисман (Carol Krismann) и сотрудникам библиотеки имени Вильяма М. Вайта, которые терпеливо работали с членами исследовательской груп-

пы, помогая им собирать необходимую информацию. Еще я хотел бы выразить признательность Марте Джо Сани (Martha Jo Sani), Жану Велану (Jean Whelan), Линетт Лейкер (Lynnette Leiker), Бэтти Греб (Betty Grebe) и Дайне Маккей (Dinah McKay).

Я признателен огромному числу читателей, которые потратили часы на прочтение черновики и предварительных материалов и представили свои комментарии. Несмотря на то, что их комментарии зачастую были критичны (и всегда полезны), они только укрепили мою веру в потенциал проекта. За открытость и готовность поделиться собственными знаниями и мнением я хотел бы поблагодарить: Керка Арнольда (Kirk Arnold), Р. Вэйн Босс (R. Wayne Boss), Наталью Черни-Рока (Natalia Cherney-Roca), Пола М. Коена (Paul M. Cohen), Николь Туми Дэйвис (Nicole Toomey Davis), Эндрю Фенимана (Andrew Fenniman), Кристофера Формана (Christopher Forman), Уильяма К. Гариока (William C. Garriock), Терри Голда (Terry Gold), Эда Гринберга (Ed Greenberg), Вэйна Х. Гросса (Wayne H. Gross), Джорджа Х. Хейгена (George H. Hagen), Бэки Холл (Becky Hall), Лиз Херон (Liz Heron), Джона Дж. Хилла (John G. Hill), Энн Х. Джадд (Ann H. Judd), Роба Кауфмана (Rob Kaufman), Джо Кеннеди (Joe Kennedy), Кейта Кеннеди (Keith Kennedy), Батча Керзнера (Butch Kerzner), Алана Хазея (Alan Khazei), Энн Кнапп (Anne Knapp), Бетину Коски (Betina Koski), Кена Кречмера (Ken Krechmer), аспиранта Барбару Б. Лоутон (Barbara B. Lawton), д-ра Кайла Лефкофа (Kyle Lefkoff), Кевина Мэйни (Kevin Maney), Билла Миллера (Bill Miller), Джозефа П. Модика (Joseph P. Modica), Томаса В. Морриса (Thomas W. Morris), Роберта Мрлика (Robert Mrlik), Джона Т. Майзера (John T. Myser), Питера Нослера (Peter Nosler), Антонию Озерову (Antonia Ozeroff), Джерри Петерсона (Jerry Peterson), Джима Рейда (Jim Reid), Джеймса Дж. Робба (James J. Robb), Джона Роджерса (John Rogers), Кевина Рамона (Kevin Rumon), Хитер Рейнольдс Сагар (Heather Reynolds Sagar), Виктора Санвидо (Victor Sanvido), Мэйсона Д. Шумахера (Mason D. Schumacher), Джеффри Л. Сеглина (Jeffrey L. Seglin), Сину Симантоба (Sina Simantob), Орина Смита (Orin Smith), Питера Стаудхаммера (Peter Staudhammer), Рика Стерлинга (Rick Sterling), Тэда Столберга (Ted Stolberg), Джеффа Тарра (Jeff Tarr), Жана Тэйлора (Jean Taylor), Кима Холлингсворта Тэйлора (Kim Hollingsworth Taylor), Тома Тирни (Tom Tierney), Джона Витэйла (John Vitale), Дэна Вардропа (Dan Wardrop), Марка Х. Уиллиса (Mark H. Willes), Дэвида Л. Витероу (David L. Witherow) и Энтони Р. Ю (Anthony R. Yue).

Нам очень повезло, мы смогли встретиться со многими руководителями компаний, которые участвовали в процессе превращения хороших компаний в великие. Я хотел бы выразить надежду, что для каждого из перечисленных здесь людей книга отражает то, чего им удалось достичь. Поистине, они - невоспетые герои американского бизнеса: Роберт Адерс (Robert Aders), Уильям Ф. Олдинджер III (William F. Aldinger, III), Ричард Дж. Апперт (Richard J. Appert), Чарльз Дж. Ашауер мл. (Charles J. Aschauer, Jr.), Дик Охтер (Dick Auchter), Дэвид Айкок (H. David Ayscock), Джеймс Д. Бенд (James D. Bernd), Даглас М. Бибби (Douglas M. Bibby), Роджер И. Берк (Roger E. Birk), Марк К. Бреславский (Marc S. Breslawsky), Эли Брод (Eli Broad), д-р Чарльз С. Браун (Dr. Charles S. Brown), Уолтер Брукарт (Walter Bruckart), Вернон А. Браннер (Vernon A. Brunner), Джеймс И. Кэмпбелл (James E. Campbell), Фред Каннинг (Fred Canning), Джозеф Дж. Сиско (Joseph J. Cisco), Ричард Кули (Richard Cooley), Майкл Дж. Крителли (Michael J. Critelli), Джозеф Ф. Калман третий (Joseph F. Cullman 3rd), Джон А. Дохерти (John A. Doherty), Даглас Д. Дрисдайл (Douglas D. Drysdale), Лилль Эверингем (Lyle Everingham), Мередит Б. Фишер (Meredith B. Fischer), Пол Н. Фрутт (Paul N. Fruitt), Андреас Гемблер (Andreas Gembler), Милтон Л. Гласс (Milton L. Glass), Джеймс Г. Гросклаус (James G. Grosklauss), Джек Грандхофер (Jack Grundhofer), Джордж Б. Харви (George B. Harvey), Джеймс Херринг (James Herring), Джеймс Д. Хлавачек (James D. Hlavacek), Джин Д. Хоффман (Gene D. Hoffman), Дж. Тимоти Ховард (J. Timothy Howard), Чарльз Д. Хантер (Charles D. Hunter), Ф. Кеннет Иверсон (F. Kenneth Iverson),

Джеймс А. Джонсон (James A. Johnson), Л. Дэниэл Джорндт (L. Daniel Jorndt), Роберт Л. Джосс (Robert L. Joss), Артур Йоргенс (Arthur Juergens), Уильям И. Кельви (William E. Kelvie), Линда К. Найт (Linda K. Knight), Гленн С. Крайс (Glenn S. Kraiss), Роберт Дж. Левин (Robert J. Levin), Эдмунд Уотис Литлфилд (Edmund Wattis Littlefield), Дэвид О. Максвелл (David O. Maxwell), Хамиш Максвелл (Hamish Maxwell), Эллен Мерло (Ellen Merlo), Хайман Мэйерс (Hyman Meyers), Арья Миллер (Arjay Miller), Джон Н. Д. Муди (John N. D. Moody), Дэвид Насеф (David Nassef), Фрэнк Ньюман (Frank Newman), Артур С. Нильсен мл. (Arthur C. Nielsen, Jr.), Джон Д. Онг (John D. Ong), д-р Эмануэль М. Паппер (Dr. Emanuel M. Papper), Ричард Д. Парсонс (Richard D. Parsons), Дервин Филлипс (Derwyn Phillips), Марвин А. Полман (Marvin A. Pohlman), Уильям Д. Пратт (William D. Pratt), Фред Пердью (Fred Purdue), Майкл Дж. Кигли (Michael J. Quigley), Джордж Ратман (George Rathmann), Карл И. Рейхардт (Carl E. Reichardt), Дэниел М. Рексинджер (Daniel M. Rexinger), Билл Ривас (Bill Rivas), Деннис Рони (Dennis Roney), Френсис С. Руни мл. (Francis C. Rooney, Jr.), Вэйн Р. Сандерс (Wayne R. Sanders), Роберт А. Шоеллхорн (Robert A. Schoellhorn), Бернард Х. Семлер (Bernard H. Semler), Самуэль Сигел (Samuel Siegel), Томас Ф. Скелли (Thomas F. Skelly), Джозеф П. Стиглик (Joseph P. Stiglich), Джозеф Ф. Терли (Joseph F. Turley), Гленн С. Атт мл. (Glenn S. Utt, Jr.), Эдвард Вилануэва (Edward Villanueva), Чарльз Р. Уолгрин III (Charles R. Walgreen, III), Чарльз Уолгрин мл. (Charles R. Walgreen, Jr.), Уильям Х. Уебб (William H. Webb), Джордж Вайсманн (George Weissman), Блэр Уайт (Blair White), Уильям Уилсон (William Wilson), Алан Л. Вуртзел (Alan L. Wurtzel) и Уильям И. Зьерден (William E. Zierden).

Многие люди, работающие в разных компаниях, здорово помогли нам в организации интервью, сборе документов и прочей необходимой информации. В особенности я хотел бы отметить Дэвида А. Болдуина (David A. Baldwin), Катерин Бэбингтон (Catherine Babington), Эн Фэйхи-Уидман (Ann Fahey-Widman) и Мириам Трансгруд Уэлти (Miriam Transgrud Welty) из Abbott Laboratories, Энн М. Коллиер (Ann M. Collier) из Circuit City, Джона П. Ди-Куолло (John P. DiQuollo) из Fannie Mae, Дэвида А. Фоша (David A. Fausch) и Даниеля М. Фриззи (Danielle M. Frizzi) из Gillette, Тину Бэрри (Tina Barry) за ее помощь в Kimberly-Clark и ее мысли о Дарвине Смите (Darwin Smith), Лизу Кроуч (Lisa Crouch) и Анжи Маккой (Angie McCoy) из Kimberly-Clark, Джека Корнетта (Jack Cornett) из Kroger, Терри С. Лисенби (Terry S. Lisenby) и Корнелию Уэллс (Cornelia Wells) из Nucor, Тимоти А. Сомпольски (Timothy A. Sompolski) и Стивена К. Пэрриша (Steven C. Parrish) из Philip Morris, Шерил И. Бэттлс (Sheryl Y. Battles) и Диану Л. Руссо (Diana L. Russo) из Pitney Bowes, Томаса Л. Маммосера (Thomas L. Mammoser) и Лори Л. Мейер (Laurie L. Meyer) из Walgreens и Найоми С. Ишида (Naomi S. Ishida) из Wells Fargo.

Я хотел бы особо поблагодарить: Диану Компано Миллер (Diane Compagno Miller) за то, что она помогла открыть двери в Wells Fargo, Джона С. Рида (John S. Reed) за то, что он помог открыть дверь в Philip Morris, Шэрон Л. Вуртзел (Sharon L. Wurtzel) за то, что она помогла открыть дверь в Circuit City, Карла М. Брауера (Carl M. Brauer) за его материалы о Circuit City и предоставленную рукопись, Джеймса Г. Клоусона (James G. Clawson) за его исследования Circuit City, Карен Льюис (Karen Lewis) за ее помощь в работе с архивами Hewlett-Packard, Треиси Рассел (Tracy Russell) и ее коллег в Центре исследования котировок ценных бумаг за их старания и предоставление самой свежей информации, Ника Сагара (Nick Sagar) за важную информацию, Марвина Бресслера (Marvin Bressler) за его знания и мудрость, Брюса Вулперта (Bruce Woolpert) за то, что он помог мне понять концепцию механизмов (и его неизменную поддержку), доктора Джеффри Т. Лафтига (Dr. Jeffrey T. Luftig) за доступ к его поразительным знаниям, профессора Уильяма Бриггса (William Briggs) за его способность раскладывать комплексные проблемы на простые составляющие, адмирала Стокдейла (Stockdale) за его бесценный вклад, Дженнифер Фьютерник (Jennifer

Futernick) за ее вдохновение при создании салона McKinsey, который послужил началом этого проекта, и Билла Миихана (Bill Meehan) за первую искру.

Я хотел бы отметить Джерри Порраса (Jerry Porras), моего научного руководителя, Питера Гинзберга (Peter Ginsberg), моего литературного агента и надежного соратника в издательском мире, Лису Берковитц (Lisa Berkowitz), которая творит чудеса, и Адриана Закхайма (Adrian Zackheim), который верил в эту книгу и поддерживал ее с того момента, когда услышал о ней.

Я также должен благодарить судьбу за то, что она свела меня с моей женой Джоан Эрнст (Joanne Ernst). Даже после двадцати лет нашего брака она продолжает великолепно справляться с моим слегка нервным характером и склонностью полностью отдаваться исследованиям, таким как данный проект. Она не только мой самый ценный критик, но и самый верный и неизменный союзник. В конечном счете, успех в жизни – это когда супруг или супруга уважает тебя все больше и больше. Исходя из этого, я хотел бы добиться такого же успеха, как она.

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

В первом номере журнала «Знание-Сила» за 1988 год была опубликована статья А. Ефимова «Элитные группы, их возникновение и эволюция». Статья замечательна тем, что ее автор-математик показал не только принципиальную возможность, но и методы построения элитных групп. В зависимости от методов формирования множества, элита может улучшаться, воспроизводиться, а может деградировать и даже превращаться в «антиэлиту».

Вряд ли Коллинз, автор книги «От хорошего к великому», был знаком с содержанием этой статьи. Тем не менее его книга посвящена тому же, о чем писал Ефимов, но только в бизнесе, а именно: принципам формирования бизнес-элиты.

Всем известна довольно расхожая фраза – «лучшее – враг хорошего». Коллинз, посвятивший немало лет анализу принципов перехода от хороших показателей к выдающимся, считает наоборот: «хорошее – враг великого». Однако это совсем не эпатаж. Скрупулезный анализ финансовой деятельности почти полутора тысяч компаний США и методика их селекции убедят читателя в правоте автора.

Коллинз не утверждает, что он обладает универсальным рецептом превращения любой компании в великую. Да и нельзя весь бизнес сделать элитным. Бизнес-элита, как лучшая часть бизнеса, всегда будет оставаться всего лишь его частью. Однако книга дает представление о том, как при желании и значительных последовательных усилиях можно превратить свое дело в компанию, действительно великую.

Книга Дж. Коллинза – это своего рода энциклопедия удачного бизнеса. Причем автор не просто анализирует его. Он приглашает нас «совершить интеллектуальное путешествие, чтобы узнать, что превращает хорошее в великое». Он великодушно преподносит результаты своего исследования, высказывает свои мысли и гипотезы, но просит в то же время думать и не соглашаться.

Исследование Коллинза и его команды ценно тем, что обладает немалой «добавленной стоимостью». Размышления о роли руководителя, который способен осуществлять преобразования, мысли о том, существует или нет особая стратегия преобразований, всегда ли успех выдающихся компаний основан на применении новых технологий, существует ли какая-то особая организационная культура в элитном бизнесе, способны обогатить самого придирчивого читателя. Нельзя не упомянуть о приложениях, которые имеют самостоятельную научную ценность. Уверен, что многие читатели найдут их бесспорно полезными.

*Василий К. Дерманов*