

# ГЛАВА 1

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

# ХОРОШЕЕ – ВРАГ 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 Night.*<sup>1</sup>**

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. Немногие 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 за ужином с группой специалистов по вопросам управления, собравшихся обсудить методы оценки эффективности деятельности организаций. Билл Миихан, глава сан-францисского офиса McKinsey & Company\*, наклонился ко мне и сказал доверительно: «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?»

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 ис-

\* Одна из ведущих консалтинговых фирм.

\*\* Built to Last: Succesful Habits of the Visionary Companies. — книга Джима Коллинза и Джерри Порраса, которая принесла им известность. Переведена на русский язык и издана Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге.

следовательская 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, 15 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 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 15 лет после их преобразования в 6,9 раза выше, чем средний показатель по рынку.<sup>2</sup> 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 15 лет с 1985 по 2000 превысила средний показатель по рынку только в 2,8 раза.<sup>3</sup> Более того, если бы вы инвестировали \$1 в общий фонд компаний, перешедших из разряда «хороших» в разряд «великих» в 1965, 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, инвестиция в акции всех компаний на рынке увеличилась бы лишь в 56 раз.

Это замечательный результат, но он становится еще более замечательным, если учесть тот факт, что этого добились компании, которые

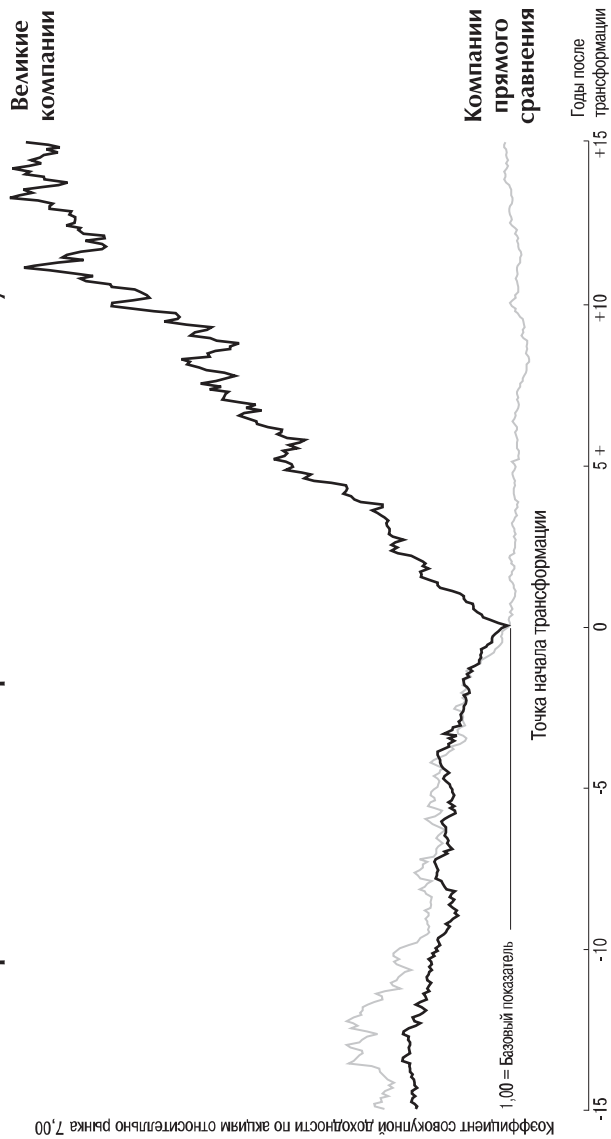
\* Описание того, как были построены Графики 1. А и 1.В, находится в примечаниях к Главе 1 и в конце книги. (Прим. автора.)

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

\*\*\* 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.

## Проект «От хорошего к великому»



Показывает средний коэффициент, который для каждой компании = 1 на момент трансформации

ГРАФИК 1.A

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, вдруг откуда ни возьмись – хлоп! – акции Walgreens начинают карабкаться выше... и выше... и выше... и выше и продолжают карабкаться по сей день. С 31 декабря 1975 до 1 января 2000 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) – более, чем в *пятнадцать* раз.\*



ГРАФИК 1.В

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 этот переход, в то время как другие компании в этой же самой отрасли, имея те же самые возможности и ресурсы, как, скажем, Eskerd, *не смогли* его осуществить? Один только этот пример показывает, на чем было сфокусировано наше исследование.

\* 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 комментариях к Главе 1. (Прим. автора.)

Наше пятилетнее исследование принесло немало интересных результатов, многие из которых оказались довольно неожиданными и входят 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.

Эта книга не о Walgreens как таковой и не о какой-нибудь другой отдельно взятой компании из нашего исследования. 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 этой главы – рассказ о нашем путешествии, о методах исследования и некоторых основных выводах. Во второй главе мы с головой погрузимся в анализ основных результатов исследования, начиная с самого провокационного – руководство 5 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.

\* Lewis and Clark – руководители первой сухопутной экспедиции (1804–1806) на Западное побережье США.

## Первый этап: Поиск

Задавшись вопросом, я начал подбирать группу для исследования. (Когда я говорю «мы», это относится к нашей группе. В общей сложности, двадцать один человек работали на разных стадиях проекта, в среднем, в каждый отдельный момент от четырех до шести человек.)

Нашей первой задачей было определить компании, чьи показатели позволили бы отнести их к разряду «великих», как показано на Графике 1.А. Для этого мы предприняли «смертельный» шестимесячный поход в глубины финансового анализа, разыскивая компании, чьи показатели удовлетворяли бы следующим критериям: совокупная доходность по акциям на уровне или ниже среднего показателя по рынку в течение 15 лет до момента преобразования; затем, совокупная доходность по акциям как минимум в три раза выше, чем средний показатель по рынку в течение 15 лет после преобразования. Мы выбрали временной интервал в 15 лет, потому что он исключает чистое везение (вам не может просто везти в течение 15 лет) или благоприятные периоды на рынке. Это также превышает средний срок пребывания на посту генеральных директоров компаний (таким образом, нам удалось отделить выдающиеся компании от компаний, которым просто случилось иметь выдающихся руководителей). Мы поставили условием трехкратное превышение среднего показателя по рынку, поскольку это выше, чем средний показатель компаний, которые было принято считать великими. Для сравнения, взаимный фонд, включающий «королевские» акции компаний, которые приведены ниже, с 1985 до 2000 превзошел средний показатель по рынку только в 2,5 раза, в него вошли бы: 3M, Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart и Walt Disney. Неплохой соперник, чтобы помериться силами.

Мы тщательно изучили и просеяли исходные компании, которые входили в список *Fortune 500*\* с 1965 по 1999, и определили 11 компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся. (Детальное описание самого исследования в Приложении 1.А.) Однако следует обратить внимание на два важных момента. Во-первых, компании должны были продемонстрировать переход от хороших показателей к великим *независимо от отрасли*, в которой они работали. Если отрасль как таковая переживала период стремительного развития и деятельность

\* Публикуемый ежегодно журналом *Fortune* список 500 крупнейших (по рыночной стоимости и обороту) в мире компаний.



большинства компаний в ней характеризовалась исключительно высокими результатами, мы исключали эти компании из исследования. Вторых, мы долго спорили, нужно ли использовать другие критерии для анализа деятельности компаний помимо доходности по акциям, например, вклад компаний в увеличение общественного благосостояния или доходы сотрудников. Мы все-таки склонились к тому, чтобы ограничить критерии отбора единственным показателем, поскольку едва ли удалось бы выработать объективные критерии анализа и сравнения на основе других факторов. В последней главе будет рассмотрен вопрос о связи между основополагающими принципами, направляющими деятельность корпораций, и их *долгосрочным* успехом, хотя фокус всего исследования, в основном, направлен на вопрос – как превратить хорошую организацию, последовательно и в течение длительного времени добивающуюся исключительных результатов.

ПРИМЕРЫ ПЕРЕХОДА ОТ ХОРОШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ К ВЫДАЮЩИМСЯ		
Компании	Результаты в течение 15 лет с момента трансформации*	Годы (15-летний интервал)
Abbott	В 3,98 раза выше, чем средний показатель по рынку	1974–1989
Circuit City	18,50	1982–1997
Fannie Mae	7,56	1984–1999
Gillette	7,39	1980–1995
Kimberly-Clark	3,42	1972–1987
Kroger	4,17	1973–1988
Nucor	5,16	1975–1990
Philip Morris	7,06	1964–1979
Pitney Bowes	7,16	1973–1988
Walgreens	7,34	1975–1990
Wells Fargo	3,99	1983–1998

ТАБЛИЦА 1.1

Сначала мы были очень удивлены, когда увидели компании, попавшие в список. Кто бы мог подумать, что Fannie Mae превзойдет такие компании, как General Electric и Coca-Cola? Или что Walgreens опередит Intel? Этот неожиданный список компаний – более странную комбинацию трудно было бы представить – сразу преподал нам очень важный урок. Превратить хорошую компанию в великую можно в самой неблагоприятной ситуации. Это был первый из многих сюрпризов, заставивших нас переосмыслить свои представления о корпоративном «величии».

\* Отношение совокупной доходности по акциям к среднему показателю по рынку.

\*\* Информация о компаниях приводится далее по тексту, а также в приложениях.

## Второй этап: С кем сравнивать?

Далее мы сделали, возможно, самый важный шаг во всем исследовании: мы произвели сравнительный анализ деятельности компаний, которые перешли от хорошего к великому, с деятельностью компаний контрольной группы. Главным для нас было не то, что есть общего у компаний, осуществивших переход от хороших результатов к выдающимся, а то, что у этих компаний есть общего, что *отличает* их от компаний, которым такой переход осуществить не удалось. Приведем следующий пример. Представьте, что вы пытаетесь установить, что позволяет спортсменам завоевывать золотые медали на Олимпиаде. Если вы будете изучать только золотых медалистов, то обнаружите, что у них у всех есть тренеры. Но если вы включите в свое исследование тех, кто принимал участие в Олимпиаде, но не получил медалей, обнаружится, что у них *тоже* были тренеры! Главный вопрос: что систематически *отличает* золотых медалистов от тех, кто никогда не завоевывает медалей?

КОМПАНИИ, ВОШЕДШИЕ В ИССЛЕДОВАНИЕ		
Осуществившие переход от хороших результатов к выдающимся	Прямое сравнение	Несостоявшиеся великие
Abbott	Upjohn	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberly-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

ТАБЛИЦА 1.2

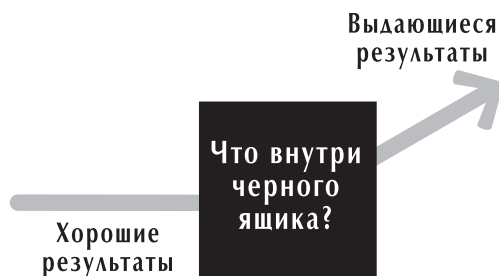
Мы выбрали две группы компаний для сравнения. Первая группа состоит из компаний прямого сравнения. Это предприятия той же отрасли, что и компании, осуществившие переход из разряда «хороших» в разряд «великих», и имевшие сопоставимые возможности и ресурсы в то же самое время, но, тем не менее, не сумевшие добиться коренного улучшения своей деятельности. (Детальное описание процесса отбора приведено в Приложении 1.B.) Вторая группа состоит из «несостоявшихся великих компаний» – то есть компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся, но не смогли удержать

высокие показатели. Мы использовали эти компании для рассмотрения вопросов, связанных с удержанием высоких показателей в долгосрочной перспективе. (См. Приложение 1.C.) В окончательный список вошло 28 компаний: 11 компаний, добившихся выдающихся результатов, 11 компаний прямого сравнения и 6 компаний, которые не смогли удержать высокие показатели — «несостоявшиеся великие компании».

### Третий этап: Внутри черного ящика

Затем мы начали детальное изучение каждой компании. Мы собрали все печатные материалы о 28 компаниях за последние 50 лет или даже больше. Мы разбили все материалы на категории, такие как стратегия, технологии, руководство и так далее, и присвоили им специальные коды. Затем мы проинтервьюировали большинство генеральных директоров компаний, добившихся выдающихся результатов, которые возглавляли компании в период осуществления преобразований. Мы также произвели разносторонний качественный и количественный анализ, охватывавший все аспекты деятельности компании от слияний до зарплаты высшего руководства, от бизнес-стратегии до корпоративной культуры, от сокращения персонала до стиля руководства, от финансовых показателей до текучести кадров. Чтобы все это проделать, потребовалось 10,5 человеко-лет. Мы прочли и последовательно закодировали примерно 6000 статей, подготовили более 2000 страниц стенограмм интервью и заполнили информацией 384 Мб компьютерной памяти. (Приложение 1.D содержит подробное описание произведенного анализа.)

Мы сравнивали наше исследование с попыткой заглянуть в черный ящик. Каждый новый шаг на пути осуществления проекта — это как будто бы новая лампочка, начинающая проливать свет на внутренние процессы, которые позволили компаниям добиться выдающихся результатов.



Имея на руках все необходимые данные, мы начали еженедельные дебаты. По каждой из 28 компаний участники группы и я старательно изучали все материалы прессы, результаты анализа деятельности, интервью с руководством и присвоенные коды. Я делал краткий доклад по каждой компании, представляя предварительные заключения и формулируя вопросы. Затем мы обсуждали материалы, спорили, стучали кулаками по столу, кричали, объявляли перерыв, размышляли, снова спорили, снова объявляли перерыв и размышляли, снова обсуждали, делали выводы, и снова спрашивали сами себя «Что же все это значит?»

Важно понять, что все заключения в данной книге – прямой результат эмпирического исследования. Вначале у нас не было гипотезы или теории, которую мы хотели бы проверить. Мы поставили целью выработать гипотезы, опираясь только на собранные нами факты.

Основным методом нашего исследования было последовательное сопоставление элементов деятельности компаний, попавших в разряд «выдающихся», с компаниями, отобранными для сравнения, и неизменный вопрос «В чем же разница?»

Мы также взяли на вооружение историю о «собаке, которая не лаяла». В знаменитом рассказе о Шерлоке Холмсе «Серебряная метка» «странное ночное поведение собаки» послужило ключом к разгадке. Странность поведения заключалась в том, что собака не лаяла, и именно *это* заставило Холмса сделать вывод, что подозреваемым мог быть только тот, кого собака хорошо знала.

Нам *не* удалось обнаружить «собак», которые не лаяли бы, когда от них этого ожидали, и это послужило одним из основных ключей к разгадке тайны, как хорошие компании превращаются в великие. Когда мы проникали в черный ящик и включали лампочки, то часто бывали поражены тем, что чего-то *не* видели, как и тем, что видели.

Например:

- Существует *отрицательная* корреляция между приглашением известных руководителей со стороны и выдающимися результатами деятельности компании. В 10 из 11 рассматриваемых компаний генеральные директора были выбраны среди собственных сотрудников, а в сравниваемых компаниях в 6 раз чаще высшее руководство приходило извне.

- Нет связи между особыми формами вознаграждения генеральных директоров и переходом от хорошего к великому. Данные не подтверждают, что структура и методы вознаграждения высшего руководства являются ключевыми для достижения корпоративного совершенства.

- Стратегия как таковая не отличает хорошие компании от великих. И те, и другие имели хорошо проработанные стратегии, и у нас нет данных о том, что компании, добившиеся выдающихся результатов, тратили больше времени или сил на выработку своих стратегий.

- Компании, которые добились выдающихся результатов, в принципе, не фокусировались на том, *что* делать, чтобы стать великими, они фокусировались на том, чего не делать, и на том, что надо *перестать* делать немедленно.

- Технологии не имеют в сущности ничего общего с переходом от хорошего к великому. Технологии могут *ускорить* процесс преобразований, но они не могут служить причиной преобразований.

- Слияния и поглощения не играют практически никакой роли в активизации перехода от хорошего к великому; две большие посредственности, слитые воедино, никогда не превратятся в одну великую компанию.

- Компании, осуществившие переход от хорошего к великому, уделяли мало внимания управлению изменениями, мотивации сотрудников или дисциплине. При благоприятных условиях проблемы ответственности, дисциплины, мотивации или боязни перемен разрешались сами собой.

- В компаниях, осуществивших переход от хорошего к великому, не придумывали название, не праздновали начало и не составляли планов трансформации. Некоторые руководители даже признавались, что вначале и не подозревали о масштабе перемен, происходящих на их предприятиях. Действительно, эти компании добились революционных перемен в результатах своей деятельности, но *не* революционным путем.

- Компании, которые добились выдающихся результатов, в общем, не представляли процветающие отрасли, и некоторые осуществляли свою деятельность в неблагоприятных секторах экономики. У нас нет примеров компаний, которым по чистому везению случилось оказаться сидящими в ракете, которая взлетела в небо. Выдающийся успех – это не игра случая, а, как оказалось – вполне осознанный выбор.

#### Четвертый этап: От хаоса к концепции

Я попытался определить простой путь, как перейти от собранных данных, результатов обсуждений и «собак, которые не лаяли», к окончательным выводам. Все это вылилось в длительный, пробуксовывавший процесс, состоявший из выработки идей, их проверки с помощью данных, модификации выработанных идей, выстраивания их в концепции, тут же рассыпавшиеся под напором фактов – и все приходилось начинать сначала. Процесс повторялся снова и снова до тех пор, пока все не выстроилось в согласованную систему. У всех есть свои сильные стороны, и я думаю, что для меня это способность взять набор разрозненных фактов и, определив в них некоторую закономерность, упорядочить беспорядочное, перейдя от хаоса к концепции.

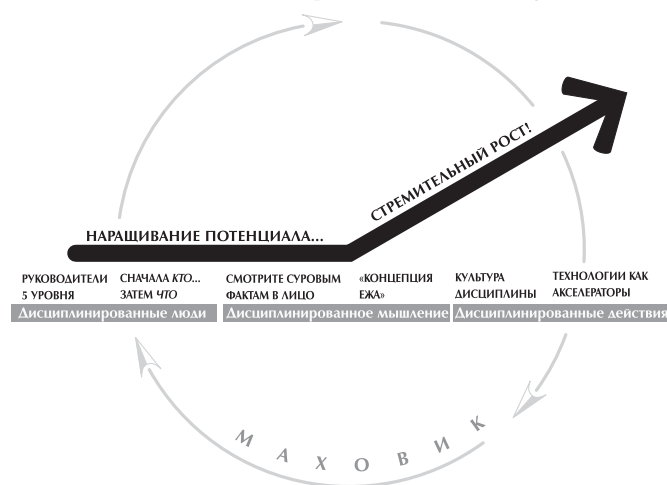
Однако хотелось бы еще раз подчеркнуть, что окончательная концепция не является только моим мнением. Хотя, конечно же, я не могу полностью исключить собственный субъективизм из процесса исследования. Результаты и выводы прошли строгий контроль и полностью удовлетворяют самым жестким требованиям, выработанным всеми участниками исследовательской группы. Каждое из основных положений окончательной концепции преобразований является значимым для 100% рассмотренных компаний, добившихся выдающихся результатов, и не более чем для 30% компаний, использованных для сравнения. Любое заключение, которое не удовлетворяло этому требованию, не было включено в список основных выводов, представленных отдельными главами в этой книге.

Ниже приводится краткий обзор выработанных концепций, которые подробно рассматриваются в последующих главах. Процесс преобразований можно представить в виде накопления потенциала и следующего за ним стремительного роста; три основные составляющие этого процесса: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия.\* Каждая из составляющих содержит две основные концепции, которые показаны на графике ниже. Идея, проходящая красной нитью через все исследование, была названа нами «маховиком», который представляет гештальт всего процесса перехода от хорошего к великому.

\* Disciplined в английском имеет несколько коннотаций: тренированный, обученный, самоконтролирующийся, дисциплинированный, послушный.

**Руководители 5 уровня.** Мы были удивлены, даже шокированы, когда поняли, какой тип руководства необходим для осуществления преобразований. В отличие от известных корпоративных лидеров, обладающих, как правило, сильным характером и не сходящих со страниц журналов и газет, руководители, которым удалось осуществить преобразования на своих предприятиях и перейти от хорошего к великому, кажутся прилетевшими с Марса. Спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые, эти руководители представляют необычную комбинацию скромности и профессиональной воли. Они, скорее, как Линкольн или Сократ, а не Паттон\* или Цезарь.

### Модель «От хорошего к великому»



**Сначала «кто»... затем «что».** Мы ожидали, что лидеры, которые осуществляли преобразования компаний, начинали с выработки видения будущего и корпоративной стратегии. Однако выяснилось, что *сначала* они подбирают нужных им в путешествии людей, избавляются от людей ненужных, добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места, и *только затем* решают, а куда же, собственно, они едут. Старое утверждение «кадры решают все» оказывается неверным. Не просто кадры решают все, а *нужные* кадры.

\* Джордж Паттон (1920-1991), генерал, командующий танковыми войсками в Европе во время высадки союзнических сил. Отличался непреклонной волей и любовью к железной дисциплине.

**Смотрите суровым фактам в лицо (но все же не теряйте веры).** Мы обнаружили, что любой военнопленный, выживший в плену, может научить нас тому, как создать выдающуюся компанию, гораздо лучше, чем большинство книг по корпоративной стратегии. Каждая великая компания столкнулась с тем, что мы назвали «парадокс Стокдейла»: вы должны продолжать верить в победу, невзирая ни на какие невзгоды, НО В ТО ЖЕ САМОЕ ВРЕМЯ иметь мужество смотреть в лицо действительности, какой бы суровой она ни была.

**«Концепция ежа», или Три пересекающихся круга.** Чтобы добиться выдающихся результатов, необходимо выйти за пределы «проклятия компетентности». Если что-то является вашим ключевым бизнесом, компетенцией, и вы занимались этим многие годы, а может, и десятилетия, это совсем не обязательно означает, что вы делаете это лучше всех в мире. А если вы не специалист мирового уровня в том, что является для вас ключевым видом деятельности, этот вид деятельности не может служить для вас основой создания великой компании. Этот подход должен уступить место простой концепции, отражающей глубокое понимание того, что представляют собой три пересекающихся круга.

**Культура дисциплины.** У всех компаний есть своя культура, некоторые отличаются дисциплиной, но немногие обладают *культурой дисциплины*. Когда у вас работают дисциплинированные люди, вам не нужна иерархия. Когда у вас дисциплинированное мышление, вам не нужна бюрократия. Когда у вас дисциплинированные действия, вам не нужен избыточный контроль. Соединив культуру дисциплины с предпринимательской этикой, вы получите волшебную смесь, позволяющую добиться выдающихся результатов.

**Технологии как акселераторы.** Компании, которые добились выдающихся результатов, *отводят* технологиям особую роль. Они никогда не рассматривают технологии как основной фактор, с которого начинается процесс трансформации. И все-таки, как это ни парадоксально, именно великие компании являются пионерами в применении многих технологий, которые были ими *тщательно отобраны*. Мы пришли к заключению, что используемые технологии сами по себе ни при каких обстоятельствах не могут ни сделать компанию великой, ни стать причиной ее неудач.

**Маховик и порочный круг.** Те, кто начинает революционные преобразования, масштабные программы реструктуризации и трансформации, определенно, не смогут добиться выдающихся результатов. Какими бы ни были конечные цели, переход от хорошего к великому



нельзя осуществить одним махом. Нет такого единственного шага, программы, инновационного внедрения, удачного преобразования или волшебного мгновения. Напротив, процесс напоминает вращение гигантского тяжелого маховика: в одном направлении, медленно разгоняясь, он, наконец, достигает момента, когда накопленный потенциал начинает работать на вас, и компания вступает в период стремительного роста.

**От «От хорошего к великому» к «Построенным навечно».** По некой иронии теперь я рассматриваю «От хорошего к великому» не как продолжение «Построенных навечно», а скорее как ее *преддверие*. «От хорошего к великому» – книга о том, как превратить хорошую организацию в устойчиво развивающуюся. «Построенные навечно» – о том, как, взяв компанию с устойчивыми показателями, превратить ее в компанию, способную, *поддерживая* этот успех во времени, стать объектом для подражания. Для осуществления этого заключительного рывка необходимо, чтобы компания обладала ключевыми ценностями и смыслом, выходящим за пределы стремления к прибыли, и все это в сочетании с принципом «стимулируя прогресс, сохранять суть».



Если вы являетесь приверженцем идей, изложенных в «Построенных навечно», пожалуйста, воздержитесь от вопросов о том, как в точности взаимосвязаны эти два исследования, пока вы читаете «От хорошего к великому». В последней главе я вернусь к этому вопросу и покажу, как связаны оба проекта.

## ВНЕВРЕМЕННАЯ «ФИЗИКА» «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Как только я закончил доклад по результатам этого исследования на конференции руководителей интернет-компаний, кто-то в зале поднял руку. «Останутся ли ваши выводы верными для новой экономики? Не следует ли нам отказаться от старых теорий и начать все заново?» Это вполне правомерный вопрос, поскольку мы живем во времена коренных перемен, и его задают так часто, что я хотел бы разделиться с этим до того, как мы углубимся в суть исследования.

Да, мир меняется и будет меняться. Но это не означает, что нам надо прекратить поиск вечных принципов. Инженерная мысль постоянно развивается и изменяется, но основные законы физики остаются относительно неизменными. Мне хочется верить, что наша работа – это поиск вечных принципов, определение «физики» великих организаций. Они останутся справедливыми, невзирая ни на какие изменения в окружающем мире. Да, изменится их применение (как в работе инженеров), но останутся неизменными законы организованной человеческой деятельности (как законы физики).

Да, мы живем в условиях Новой экономики, и это ни для кого не секрет. Но разве те, кто пережил открытие электричества или изобретение телефона, автомобиля, радио или транзистора, в меньшей степени ощущали себя участниками нового экономического процесса, чем мы сегодня? На каждой новой стадии развития новой экономики лучшие лидеры последовательно действовали в соответствии с основными, базовыми принципами.

Некоторые придерживаются мнения, что темп нынешних перемен намного выше, чем в прошлом. Возможно. Но даже если это так, некоторые компании пережили перемены, которые по своим темпам намного превосходили сегодняшние. Так, в начале 1980-х банковская отрасль за три года пережила коренную трансформацию, вызванную отменой государственного регулирования. Для банковского сектора это определенно была новая экономика! И все же Wells Fargo, следуя принципам, которые соотносятся с основными выводами нашего исследования, добился исключительных результатов прямо в разгар стремительных перемен.

Когда вы будете читать последующие главы, помните об одном – эта книга не о старой экономике. Эта книга и не о новой экономике. Она даже не о компаниях, которые в ней описаны, и не о бизнесе как таковом. В конечном счете, эта книга лишь о неизменных принципах перехода от хорошего к великому. Она о том, как взять хорошую организацию и сделать так, чтобы она последовательно добивалась выдающихся результатов, и не важно, что конкретно будет пониматься под словом «результаты».

Может показаться странным, но я не рассматриваю свою работу как исследование в области бизнеса, я также не думаю, что эта книга – о бизнесе. Напротив, я считаю, что моя работа ставит целью определить, какие факторы помогают организациям стать великими. Организациям *любого* рода. Мне интересно понять принципиальную разницу между *великим* и *хорошим*, между *превосходным* и *посредственным*. Объектом исследования я выбрал корпорации (открытые акционерные общества), поскольку они имеют две особо привлекательные для исследователя черты: согласие относительно определения результатов их деятельности (так что можно точно отобрать объекты исследования) и огромное количество широко доступных данных.

То, что «хорошее» – враг «великого» – проблема не только бизнеса. Это проблема *общечеловеческая*. Если удастся найти ключ к загадке перехода от хорошего к великому, то у нас в руках окажется нечто ценное для организации любого рода. Хорошие школы смогут стать школами великими. Хорошие газеты смогут стать великими газетами. Хорошие церкви – великими церквями. Хорошие правительственные учреждения – великими правительственными учреждениями. И хорошие компании – великими компаниями.

Итак, я приглашаю вас присоединиться ко мне и совершить интеллектуальное путешествие, чтобы узнать, что превращает хорошее в великое. Смело подвергайте сомнению все, что здесь изложено. Как однажды сказал один из моих любимых профессоров: «Самые лучшие студенты – те, кто никогда до конца не доверяет своим профессорам». Это правда. Но он также сказал: «Вы не должны отвергать факты только потому, что вам не нравится то, что они доказывают». Все в этой книге – для вашего рассмотрения и анализа, а не для бездумного принятия на веру. Вы – судьи и присяжные. И пусть говорят факты.

## Примечания к Главе 1

<sup>1</sup> Beryl Markham, *West with the Night*. San Francisco: North Point Press, 1983.

<sup>2</sup> Расчет доходности по акциям был произведен на основе данных Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского Университета. Основные определения:

- Месячная доходность: совокупная доходность за определенный месяц, включая реинвестированные дивиденды на каждую акцию.
- Суммарная месячная доходность: суммарная доходность по всем акциям компании за определенный месяц, включая реинвестированные дивиденды на каждую акцию.
- Совокупная доходность по акциям: совокупная стоимость  $X$  долларов, инвестированных в отдельную акцию с момента 1 до момента 2, рассчитанная по формуле:  

$$\$X \cdot (1 + \text{месячная доходность}^3 m1) \cdot (1 + \text{месячная доходность}^3 m2 \dots (1 + \text{месячная доходность}^3 t2),$$
 где  $m1$  – окончание первого месяца, после начала отсчета 1,  $m2$  – окончание второго месяца с момента отсчета 1 и так далее.
- Средний показатель по рынку (или просто рынок) – Нью-Йоркская Фондовая биржа, Американская Фондовая биржа и NASDAQ. Показатель состоит из суммарной стоимости всех компаний, чьи акции продаются на этих биржах (включая реинвестированные дивиденды), помноженные на отношение стоимости компании к общей стоимости всего рынка.
- Коэффициент совокупной доходности акций относительно рынка: в конце определенного периода этот коэффициент рассчитывается путем деления совокупного дохода от  $X$  долларов, инвестированных в компанию, на совокупный доход от  $X$  долларов, инвестированных в рынок, обе инвестиции должны быть произведены в один и тот же день.
- День начала трансформации для компаний, которые добились выдающихся результатов: точная дата начала перехода от хорошего к великому – это день, когда результаты деятельности компании, с точки зрения доходности их акций относительно среднего показателя по рынку, начинают значительно превышать доходность рынка после длительного периода, когда они стояли на уровне средних показателей по рынку или уступали ему, и никогда уже не опускались ниже.

<sup>3</sup> Данные Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского Университета, совокупный доход по акциям был рассчитан для периода с 31.12.84 до 31.12.99 для General Electric и рынка, предполагая реинвестирование дивидендов и с поправкой на дробление акций.

<sup>4</sup> **График 1.А был построен по следующей методологии:**

- а) Для каждой из компаний, которые добились выдающихся результатов, инвестируйте \$1 за 15 лет до начала трансформации. Сделайте аналогичную инвестицию в рынок. Рассчитайте совокупный доход на \$1, инвестированный на момент трансформации, минус 15 лет до момента начала трансформации и плюс 15 лет после для обеих инвестиций. В случае, если в Исследовательском центре котировок ценных бумаг Чикагского Университета нет необходимых данных (обычно поскольку компании не были открытыми акционерными обществами, появились в результате слияний или были приобретены другими компаниями), используйте вместо этого средние показатели по рынку.
- б) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, рассчитайте коэффициент совокупного дохода по акциям к среднему по рынку для периода с  $t-15$  до  $t+15$  (где  $t$  – точка начала трансформации), чтобы построить кривую совокупной доходности акций.

- с) Сдвиньте кривую этого коэффициента совокупной доходности для каждой компании так, чтобы на момент начала трансформации коэффициент совокупной доходности к среднему по рынку равнялся 1. Это сведет все начала процессов трансформаций всех компаний, которые добились выдающихся результатов, к общей точке начала отсчета, обозначенной  $t$ . Сделайте это путем деления коэффициента совокупной доходности акций к среднему показателю по рынку за каждый месяц (рассчитанные в пункте b) с  $t-15$  до  $t+15$  на совокупный доход по акциям, рассчитанный точно на момент начала трансформации.
- д) Используйте эти смещенные показатели доходности, чтобы рассчитать средние коэффициенты к среднему показателю по рынку для всех 11 компаний, которые добились выдающихся результатов, за каждый месяц от  $t-15$  до  $t+15$ . Другими словами, рассчитайте среднее значение для показателей, рассчитанных в пункте с для  $t-15$ , для всех 11 компаний, затем  $t-15$  плюс один месяц для всех 11 компаний, плюс два месяца и так далее для всех 360 месяцев. Это даст отношение суммарного, совокупного дохода для всех компаний, которые добились выдающихся результатов, к среднему показателю по рынку.
- е) Для всех компаний прямого сравнения повторите шаги в пунктах а-с, используя те же даты, которые вы использовали для их двойников, которым удалось добиться выдающихся результатов.
- ф) Для компаний прямого сравнения повторите шаги пункта d.
- г) График 1.A показывает результаты деятельности компаний, которые добились выдающихся результатов, по сравнению с компаниями, которые мы использовали для прямого сравнения, совокупный средний коэффициент доходности на рынке, от  $t-15$  до  $t+15$ , где  $t$  – единая точка отсчета, в которой этот коэффициент равен 1,0.

**График 1.B был построен по следующей методологии:**

- а) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, инвестируйте \$1 31 декабря 1964 (дата первой трансформации в нашем исследовании).
- б) Для каждой компании, которая добилась выдающихся результатов, рассчитайте совокупную доходность по средней рыночной ставке доходности до момента начала трансформации, затем начните использовать ставку доходности, которая является средней для компаний, которые добились выдающихся результатов. Для всех компаний, по которым в Исследовательском центре котировок ценных бумаг Чикагского Университета нет данных (такое случается, если акции компаний еще не поступили на рынок, а также если компании появились в результате слияний или были приобретены другими компаниями), используйте средние показатели по рынку.
- с) Для каждого месяца с 31 декабря 1964 года до 31 декабря 1999 сложите совокупную доходность по акциям всех 11 компаний и разделите это на 11. Это даст вам совокупную доходность по инвестициям во все эти компании.
- д) Для среднего показателя по рынку инвестируйте \$1 31 декабря 1964 года до 31 декабря 1999.
- е) Для каждой компании, используемой для прямого сравнения, повторите шаги а-с, используя средний показатель по рынку до момента трансформации соответствующей компании, которая добилась выдающихся результатов. Замечание: для R.J.R. мы использовали средний показатель по рынку с 31.05.89 до 31.12.99, поскольку компания, после того как контрольный пакет был выкуплен высшим руководством, была разбита на части (R.J.R. и Nabisco).
- ф) График 1.B показывает данные по рынку как по компаниям, которые мы использовали для сравнения, так и по компаниям, которые добились выдающихся результатов, при условии, если бы вы инвестировали \$1 с 31 декабря 1964 года до 2000 года.