

## Розділ 1

# Подорож у невизначеність

Ми просто не знаємо, що саме готує нам майбутнє.

*Пітер Бернстайн'*

**М**и не можемо передбачити майбутнього, але здатні його створити.

Пригадайте, що було п'ятнадцять років тому, подумайте, що відбулося відтоді всупереч вашим сподіванням: усі ті дестабілізаційні події — у світі, у країні, на ринках, на роботі, в особистому житті. Ми дивуємося, буваємо приголомшеними, враженими, захопленими або наляканими, але рідко нам вдається передбачити ці зміни. Жоден з нас не може безпомилково передбачити всіх вигинів і поворотів долі, бо життя непередбачуване, майбутнє — невідоме. Втім, це ні добре, ні погано. Так склалося, ми ж не сперечаємось із законами гравітації. Наше завдання — керувати своїм життям навіть за таких обставин.

В основу книги покладено дев'ятирічний дослідницький проект, розпочатий ще 2002 року, тобто саме тоді, коли Америка прокинулася від оманливого відчуття стабільності, безпеки та гарантованого добробуту. Ринок, який протягом тривалого часу характеризувався зростанням цін, занепавав. Надлишок держбюджету перетворився на дефіцит. Теракти 11 вересня 2001 року налякали і розлютили всіх, а далі спалахнула війна. Тим часом у світі продовжили свою нещадну й руйнівну ходу технічна революція та глобальна конкуренція.

Усе це наштовхнуло нас на просте запитання: чому одні компанії процвітають, попри непевність і безлад, коли бурхливі та стрімкі події



підхоплюють у свій вир, і цього не можна ані передбачити, ані контролювати, інші ж — занепадають? Що саме відрізняє підприємців, здатних на виключно успішні дії, від їхніх колег, які зазнають невдач?

Ми не обирали питань для дослідження, навпаки, вони обрали нас. Ці питання раптом хапали нас за горлянку і гарчали: «Не відпущу, не дам тобі дихати, поки не відповіси!». Дослідження захопило нас через нашу власну постійну тривогу, гнітюче відчуття вразливості, адже наш світ здається дедалі менш упорядкованим і зрозумілим. Питання становило не тільки інтелектуальний, а й особистий інтерес. Працюючи з нашими учнями, керівниками компаній і громадських організацій, ми відчували таку саму тривогу й у них. Події останніх років лише підсилили це відчуття занепокоєності. Що буде далі? З упевненістю можна сказати одне: цього не знає ніхто.

Проте деякі компанії та їхні лідери вміло керують кораблем у цих бурхливих водах. Вони не просто реагують на обставини — вони їх створюють. Вони не просто виживають — вони перемагають. Вони не просто успішні — вони процвітають. Вони будують величезні підприємства, що завжди лишаються на плаву. Ми в жодному разі не вважаємо безлад, невідомість і нестабільність чимось позитивним, адже компанії, лідери, організації, товариства процвітають не завдяки хаосу, але можуть досягати успіхів усупереч йому.

Для того щоб дізнатися, як вони це роблять, потрібно було знайти компанії, що розпочали свою діяльність за складних обставин і завдяки своїй продуктивній роботі вирости до могутніх корпорацій, причому зробили це в нестабільних умовах, усупереч вагомим неконтрольованим чинникам, швидким змінам, що спричиняли невідомість, яка таїть у собі приховані загрози та небезпеки. Тоді ми порівняли ці компанії з фірмами, обраними до контрольних груп, яким не вдалося досягти успіху за тих самих екстремальних умов. Це зіставлення переможців і невдач дало змогу визначити фактори, сприятливі для процвітання у період непевності та безладу.

Ми назвали наших переможців компаніями-десятиборцями, оскільки вони не просто вижили та стали успішними, а принаймні в десять разів перевищили свої галузеві показники. Якби ви вклали десять тисяч доларів у таку компанію наприкінці 1972 року, то отримали б до шести мільйонів доларів або й більше на кінцевій стадії досліджуваного

періоду (тобто 2002 року). І це з урахуванням прибутковості кожного підприємства на загальному ринку акцій, доки їх не було виставлено на електронних торгах Нью-Йоркської фондової біржі, Американської фондової біржі, а також на американському позабіржовому ринку NASDAQ. Іншими словами, ви стали б свідками прибутковості, що у тридцять два рази перевищує показники сучасного фондового ринку<sup>2</sup>.

Щоб зрозуміти суть нашого дослідження, розглянемо справу однієї з компаній-десятиборців — авіакомпанії Southwest Airlines. Просто поміркуймо над тим, що ледь не зруйнувало галузь авіаперевезень з 1972 по 2002 рік: паливна криза, дерегулювання, профспілкові чвари, страйки авіадиспетчерів, руйнівний спад виробництва, безперервні рецесії, викрадання літаків, банкрутство за банкрутством. Врешті-решт — теракти 11 вересня 2001 року. Однак, інвестувавши десять тисяч доларів в активи цієї компанії ще 31 грудня 1972 року, попри всі негаразди, ваші десять тисяч доларів зросли б до дванадцяти мільйонів наприкінці 2002 року і забезпечили вам, як вкладникові, прибутковість у шістьдесят три рази вищу за середні показники на загальному ринку акцій. Зауважмо, що згадана авіакомпанія на той час мала три літаки і крихітне приміщення, ледве зводила кінці з кінцями й була оточена велетенськими авіакомпаніями, готовими у будь-який момент поглинути це «пташеня». Така прибутковість вища, ніж у найбільшої в Америці корпорації роздрібної торгівлі, відомої мережі крамниць Wal-Mart. Вона дала б фору навіть таким корпораціям, як Intel, GE (General Electric), Johnson & Johnson, Walt Disney тощо. Виходячи з аналізу, проведеного журналом Money Magazine, авіакомпанія Southwest Airlines посіла перше місце серед п'ятисот компаній, які принесли своїм інвесторам найбільший прибуток. Отже, Southwest Airlines стала найприбутковішою авіакомпанією з-поміж тих, що зробили первинну пропозицію щодо випуску акцій ще 1972 року. Вона несла пальму першості аж до 2002 року, тобто упродовж тридцяти років<sup>3</sup>. Такі результати не лише приголомшують — вони викликають подив ще й з огляду на каламутні бурі, нищівні струси та хронічну невідомість, які весь цей час оточували компанію.

Чому саме Southwest Airlines спромоглася подолати всі труднощі та перешкоди? Що саме зробила, щоб керувати власною долею? І як зуміла досягти таких разючих результатів, тимчасом як іншим



авіакомпаніям це виявилось не до снаги? Поставмо конкретніше запитання: чому авіакомпанія Southwest Airlines перетворилася на гігантське підприємство за таких неймовірних умов, тимчасом як компанія Pacific Southwest Airlines (PSA), з якою її порівнювали під час дослідження, збанкрутувала. Зазначимо, що вони функціонували за тією самою бізнес-моделлю, в тій самій галузі, з рівними шансами на успіх. Саме у таких зіставленнях і полягає суть нашого дослідження.

Часто студенти й читачі цікавляться: «Чим це дослідження відрізняється від попередніх спроб аналізу діяльності великих компаній, зокрема тих, що були описані в книжках Built to Last («Збудовано назавжди») і «Від хорошого до величного»?»\* Методика та сама (порівняльний історичний аналіз), та й основне питання вічне — природа величі. Втім, ми дещо змінили предмет дослідження — врахували не тільки досягнення, а й обставини, за яких досягали успіху.

Ми встановили подвійний критерій — прибутковість та обставини — з двох причин. По-перше, ми впевнені, що майбутнє завжди буде непередбачуваним, а світ — нестабільним. Ми намагалися визначити чинники, що вирізняють великі компанії, успішні за несприятливих обставин усупереч усьому, серед багатьох інших. По-друге, аналізуючи діяльність цих компаній та їхніх лідерів за екстремальних умов, ми зауважуємо додаткові нюанси, яких би не вдалося виявити, якби ми обмежили наш аналіз більш спокійними обставинами. Уявімо прогулянку теплими, осяяними сонцем луками. Ваш супутник знається на альпінізмі: очолював експедиції до найнебезпечніших гірських верхів'їв. Можливо, ви помітите, що ця людина трохи відрізняється від інших: уважніше придивляється до стежки або ретельніше спаковує свій наплічник. Та загалом, якщо весняний день видався погожим, складно виявити його особливі лідерські якості. А тепер, навпаки, уявімо, що ви підіймаєтесь на Еверест із цим досвідченим альпіністом, і навколо лютує сніжна буря. У цій ситуації ви неодмінно зрозумієте, в чому велич і винятковість вашого супутника-альпініста.

\* Український переклад вийшов у видавництві «Наш Формат». — Прим. ред.

Вивчення поведінки лідерів за екстремальних обставин нагадує біхевіористський експеримент або випробування в центрифюзі: поставимо лідерів в екстремальні умови, щоб відсіяти величких від посередніх. Ми вивчаємо, у чому полягають відмінності великих від просто хороших за обставин, які виявляють і підкреслюють ці відмінності.

В останній частині цього розділу дозвольте стисло окреслити план нашої дослідницької експедиції та попередити про несподіванки, що чекатимуть на нас упродовж маршруту (більш детально методологію нашого дослідження описано в додатку «Основи досліджень»). У розділі 2 ми проаналізуємо відомі факти про людей, які очолювали великі компанії. У розділах 3–4 йтиметься про заснування їхніх компаній, стиль керування та його принципові відмінності від підходів менш успішних конкурентів. У розділі 7 ми підійдемо до найцікавішої частини нашої подорожі: дослідження удачі. Ми запропонуємо визначення поняття «удача», способи її вимірювання, встановимо, чи компаніям-десятиборцям щастило більше порівняно з контрольною групою, а також з'ясуємо, чим відрізняється їхнє ставлення до удачі.

## Відбір компаній-десятиборців

Перший рік дослідницької роботи минув у пошуку компаній-десятиборців. Ми шукали випадки, які відповідали б трьом основним вимогам:

1. Компанія протягом понад п'ятнадцяти років перевищує середні фондові показники в певному секторі економіки.
2. Компанія досягла високих результатів у нестабільному середовищі, зазнаючи впливу неконтрольованих, стрімких подій та невідомості, що становили потенційну загрозу.
3. Компанія почала свій шлях до вершин з невідповідної відправної точки: коли була початківцем та /або невеликою за розміром.

Зі списку 20 400 компаній ми 11 разів послідовно відсіювали тих, що не відповідали зазначеним критеріям (див. «Основи досліджень»:



відбір компаній-десятиборців»). Узявши за мету дослідити екстремальні результати за екстремальних умов, ми використали екстремальні стандарти під час проведення остаточного відбору. Кінцевий список компаній-десятиборців (див. табл. 1) нас задовольнив, коли ми побачили в ньому лише тих, хто досяг значних результатів протягом досліджуваного періоду.

Табл. 1. Кінцевий список компаній-десятиборців

Назва компанії-десятиборця	Досліджуваний період, рр.	Прибуток з інвестованих 10 000 доларів*	Порівняно зі станом ринку <sup>4</sup>	Порівняно зі своїм сектором економіки <sup>5</sup>
Amgen	1980–2002	4,5 млн	у 24 рази вищий	у 77,2 раза вищий за галузеві показники
Biomet	1972–2002	3,4 млн	у 18,1 раза вищий	у 11,2 раза вищий
Intel	1968–2002	3,9 млн	у 20,7 раза вищий	у 46,3 раза вищий
Microsoft	1975–2002	10,6 млн	у 56 разів вищий	у 118,8 раза вищий
Progressive Insurance	1965–2002	2,7 млн	у 14,6 раза вищий	у 11,3 раза вищий
Southwest Airlines	1967–2002	12,0 млн	у 63,4 раза вищий	у 550,4 раза вищий
Stryker	1977–2002	5,3 млн	у 28 разів вищий	у 10,9 раза вищий

\* Сукупна прибутковість акцій у разі повторного інвестування дивідендів. Інвестуйте 10 000 доларів у кожну з компаній 31 грудня 1972 року й зберігайте акції до 31 грудня 2002 року. Якщо до того часу акції компанії ще не було на фондових ринках, використовуйте для розрахунку середньоринковий прибуток від інвестицій доти, доки з'являться дані про цю компанію.

Тут і далі джерело інформації для розрахунку прибутковості акцій: © 200601 CRSP (Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago — Центр вивчення котирувань цінних паперів, Школа бізнесу ім. Бута при Чиказькому університеті). Використовувати можна лише з дозволу правовласника. Усі права застережено. <https://www.crsp.org/>.

Перш ніж піти далі, дозвольте виділити ключовий момент нашого дослідження. Ми вивчали діяльність компаній у період, що обмежується 2002 роком, а не їхній нинішній стан. Цілком можливо, що

коли ви читатимете ці рядки, деякі зі згаданих компаній вже похитнуться, перестануть існувати чи покинуть плеяду величних. У вас не вкладатиметься в голову: «Як та чи та компанія потрапила у список? Навряд чи вона належить до десятиборців...» Уявімо собі, що йдеться про дослідження спортивної команди в роки її успіху. Якщо слава баскетбольної команди UCLA Bruins під керівництвом легендарного тренера Джона Вудена припала на 1960-ті й 1970-ті роки, коли вона перемагала на десяти чемпіонатах Національної асоціації студентського спорту NCAA (National Collegiate Athletic Association) упродовж дванадцяти років, а після того, як тренер залишив посаду, втратила першість, не варто забувати про висновки, зроблені в період тріумфу команди<sup>6</sup>. Так само і велика компанія перестає бути такою (див. «Як гинуть величні» (How the Mighty Fall) Джима Коллінза), але ніхто не викреслює з пам'яті років її величі та успіху. Дослідження охоплює саме такий період, епоху процвітання, і на вивченні цього періоду ґрунтуватимуться наші висновки.

## Порівняльний аналіз

Обраний дослідницький метод ґрунтується на порівнянні і протиставленні. Вирішальне питання не в тому, що спільного у великих компаній, а в тому, які ознаки виділяють ці компанії серед порівнюваних. Зразки, відібрані для порівняння, — це компанії, що досягли успіху в тій самій галузі, мали ті самі чи схожі можливості упродовж того самого періоду, що й наші компанії-десятиборці, проте не досягли видатних результатів. Послугуючись строгими числовими межами, ми систематично добирали найбільш вдалі для порівняння компанії (див. «Основи досліджень: відбір компаній для порівняльного аналізу»). Загалом група компаній-десятиборців перевершила результати контрольної групи більш ніж у 30 разів (див. рис. 1.1)<sup>7</sup>. Саме зіставлення групи десятиборців і контрольної групи протягом окресленого періоду дало нам змогу зробити певні висновки.

Ось остаточно визначені порівнювані пари — компаній-десятиборців і компаній з контрольної групи: Amgen — Genentech;



Biomet — Kirschner; Intel — AMD; Microsoft — Apple; Progressive Insurance — Sofeco; Southwest Airlines — Pacific Southwest Airlines; Stryker — United States Surgical Corporation (USSC). Щодо Apple, то ми, звичайно, знаємо, що це один із рідкісних випадків дивовижного повернення до плеяди переможців. Однак наші дослідницькі телескопи націлені на пару Microsoft — Apple 1980–1990 років, коли Microsoft була беззаперечним лідером, тимчасом як Apple майже покінчила із життям. Якби ви придбали акції Apple наприкінці грудня 1980 року — коли їх уперше було розміщено на фондовому ринку — і приберегли аж до кінця 2002 року, ваша інвестиція відстала б на 80 % від середніх показників на ринку цінних паперів<sup>8</sup>. Ми повернемося згодом до теми дивовижного відродження Apple під керівництвом Стіва Джобса, а нині зауважимо: компанії з часом змінюють статус і можуть з контрольної групи перейти в групу компаній-десятиборців, і навпаки. Можливість прогресувати від хорошої до величної компанії є завжди, ймовірні також і зворотні процеси.

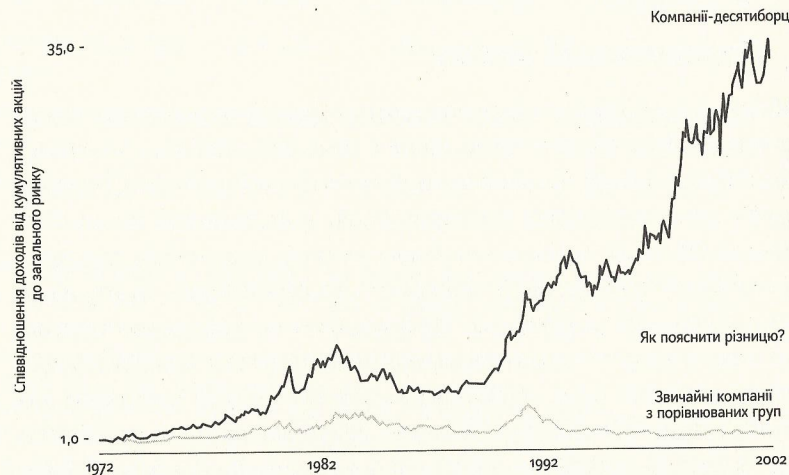


Рис. 1.1. Порівняльний аналіз групи компаній-десятиборців та контрольної групи

Кожна з наведених у графіку компаній грала на загальній фондовій біржі та вважалася продуктивною до першого місяця першої реєстрації даних публічної пропозиції CRSP.

## Несподівані результати

Відібравши порівнювані пари, ми провели глибинний історичний аналіз кожної з них. Ми зібрали понад сім тисяч документів, які дали нам змогу з'ясувати, як була заснована кожна з компаній і як розвивалася до 2002 року. Ми аналізували різні категорії даних, зокрема галузеву динаміку, джерела стартового капіталу, організаційну структуру, керівництво, корпоративну культуру, інноваційний фон, технологічну основу, фактор ризику, фінансовий менеджмент, стратегію та зміни стратегічного курсу, темп росту, а також фактор удачі (детальнішу інформацію про нашу методику збору та аналізу даних див. у розділі «Основи досліджень»). Ми розпочинали свою експедицію не для того, щоб перевірити чи довести теорію. Ми хотіли дивуватися відкриттям, змінювати свої погляди завдяки їм.

Ми розробили чимало концепцій на основі зібраних даних, сформулювали з них гіпотези, а тоді випробовували їх на зібраних даних, спостерігаючи, як ці ідеї руйнуються під вагою суперечливих свідчень і доказів, шукали нові теорії, переглядали їх, знову випробовували, доки вони не узгоджувалися з фактами, довершуючи пазл.

Ми звертали особливу увагу на результати, отримані та зафіксовані у пік актуальності самих подій. Основною ланкою аналізу було порівняння компаній-десятиборців і звичайних компаній, спостереження за зміною їхньої продуктивності упродовж певного часового відтинку. Така постановка запитання виправдала себе не лише тим, що увиразнювала наше розуміння, але й тим, що розвінчувала глибоко вкорінені міфи. Чимало результатів, отриманих у процесі дослідження, суперечило нашим припущенням, а кожне суттєве відкриття дивувало принаймні одного з нас. Щоб краще пояснити суть використаного підходу, ознайомтеся з коротким переліком міфів, спростованих результатами нашої дослідницької діяльності:



*Глибоко вкорінений міф.* Успішні лідери в часи неспокою та непевності — сміливі та відчайдушні, готові до ризику провидці.

*Протилежний результат.* Найкращі лідери, досвід яких ми ретельно вивчали, не мали хисту до передбачення майбутнього. Вони спостерігали за власною діяльністю, з'ясували, чому саме працює певна модель, та будували компанію на базі доведеного. Вони не були більш схильними до ризику, зухвалими, далекоглядними чи навіть творчими, ніж їхні колеги з контрольної групи. Проте вони виявились більш дисциплінованими, схильними покладатися на досвід та параноїдально перестраховуватись.

*Глибоко вкорінений міф.* Група компаній-десятиборців виділилася серед решти підприємств у неспокійні часи хаосу та нестабільності саме завдяки інноваціям.

*Протилежний результат.* На превеликий подив — ні. Звісно, компанії-десятиборці випробували чимало інновацій, однак ми не знайшли доказів того, що десятиборці вдавались до інновацій частіше від своїх менш успішних партнерів. У деяких несподіваних випадках десятиборці виявлялися навіть менш схильними до їх застосування. Інновація, попри наші сподівання, не була їхньою козирною картою. Уміння керувати нею, поєднувати творчість і дисципліну виявилось важливішим.

*Глибоко вкорінений міф.* У світі, сповненому небезпек, легше вижити швидкому й беручкому. Поспішай, або опинишся позаду.

*Протилежний результат.* Впевненість у тому, що лідерство у стрімкому світі завжди вимагає «миттєвих рішень» і «швидких дій», тож всі основоположні принципи обмежуються гаслом «Швидко! Швидше! Іще швидше!», може призвести до краху. Лідери компаній-десятиборців самі вирішували, коли їм варто поквапитися, а коли — ні.

*Глибоко вкорінений міф.* Радикальні зовнішні зміни вимагають настільки ж радикальних змін усередині компанії.

*Протилежний результат.* Компанії-десятиборці зазнавали набагато менших змін унаслідок реакції на зміни навколишнього світу,

порівнюючи з іншими компаніями. Не варто відразу ж змінювати рід занять лише через те, що мінливий світ навколо зазнає бурхливих потрясінь.

*Глибоко вкорінений міф.* Великим компаніям з групи десятиборців завжди щастить.

*Протилежний результат.* Компаніям-десятиборцям таланило не більше, ніж їхнім партнерам з контрольної групи. Фортуна ніколи не зрікалася одного з таборів, причому фортуна ні добра, ні зла. Питання не в тому, чи таланить вам, а в тому, як ви скористаетесь зі своєї удачі.

## Новий фокус дослідницьких лінз (новий ракурс дослідження)

Ця книжка — продовження пошуку критеріїв, за якими величні компанії можна відрізнити від хороших. Пошук цей розпочався ще 1989 року з дослідження, детально описаного в нашій попередній праці «Збудовано назавжди» (Built to Last) у співавторстві з Джеррі Поррасом. Згодом побачила світ наступна книжка, «Від хорошого до величного» (Good to Great), де ми продовжили досліджувати цю тему, а за деякий час наші читачі отримали ще одну аналітичну працю «Як гинуть величні» (How the Mighty Fall). Загалом ретельно зібрані та оброблені дані охоплюють корпоративну еволюцію 75 компаній, сукупний період перебування на ринку яких становить понад шість тисяч років<sup>9</sup>. З одного боку, це самодостатня й серйозна частина науково-дослідницької роботи. З іншого боку, невід'ємна складова довгої подорожі, кінцевим пунктом якої є відповідь на запитання «Як побудувати велику компанію?».

Ми хотіли б думати, що кожен з етапів нашого дослідження нагадує свердління отворів у чорній скриньці, крізь які потрапляє дедалі більше світла, і ми можемо побачити всередині скриньки міцні й непохитні принципи. Успіх компаній-десятиборців тримається саме на них і вирізняє великі компанії з-поміж просто хороших. Кожне нове дослідження показує динаміку та дає змогу