

Джим Коллінз

ВІД ХОРОШОГО ДО ВЕЛИЧНОГО

ЧОМУ ОДНІ КОМПАНІЇ
ПРОРИВАЮТЬСЯ,
А ІНШІ — НІ

Переклала з англійської *Оксана
Савчин*

«НАШ ФОРМАТ» • Київ • 2017

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

<i>Передмова</i>	7
<i>Розділ 1. ХОРОШЕ — ВОРОГ ВЕЛИЧНОГО</i>	8
<i>Розділ 2. ЛІДЕРИ П'ЯТОГО РІВНЯ</i>	27
<i>Розділ 3. СПЕРШУ ХТО, А ПОТІМ ЩО</i>	57
<i>Розділ 4. Дивіться в обличчя суворій реальності</i> (ПРОТЕ НИКОЛИ НЕ ВТРАЧАЙТЕ ВІРИ)	87
<i>Розділ 5. КОНЦЕПЦІЯ ІЖАКА (ПРОСТОТА У МЕЖАХ ТРЬОХ КІЛ) І 19</i>	
<i>Розділ 6. КУЛЬТУРА ДИСЦИПЛІНИ</i>	156
<i>Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ПРИСКОРЮВАЧІ</i>	188
<i>Розділ 8. МАХОВИК І ЗАЧАРОВАНЕ КОЛО</i>	213
<i>Розділ 9. Від «ВІД ХОРОШОГО ДО ВЕЛИЧНОГО»</i> до «ЗРОБЛЕНО НА СОВІСТЬ».....	241
<i>Епілог. Найпоширеніші запитання</i>	270
 <i>Додатки досліджень</i>	281
<i>Додаток 1А. Процес відбору компаній моделі</i> «від хорошого до величного»	281
<i>Додаток 1Б. Проект «Від хорошого до величного»:</i> відбір компаній для прямого порівняння	295
<i>Додаток 1В. Проект «Від хорошого до величного».</i> Нестабільні порівнювані компанії	301
<i>Додаток 1Г. Огляд процесу дослідження</i>	303

<i>Додаток 2А.</i> Аналіз керівників, вибраних з працівників компанії і запрошених зі сторони	321
<i>Додаток 5А.</i> Рейтинг галузей промисловості	325
<i>Додаток 8А.</i> Зачароване коло у компаніях прямого порівняння	327
<i>Додаток 8Б.</i> Сукупний аналіз поглинань	334
<i>Примітки</i>	337

Хороше — ворог величного

Чому помирати так важко, так
це через невдоволену цікавість.

*Берил Маркгем.
На захід слідом за
ніччю!*

Хороше — ворог величного. Це і є однією з основних причин того, чому у нас так рідко хороше стає величним. У нас немає величних шкіл, бо у нас є хороші школи. У нас немає величного уряду, бо у нас є хороший уряд. Одиниці проживають величне життя переважно тому, що так легко прожити просто хороше. Більшість компаній не стають величними саме тому, що всі вони стають досить хорошими, і в цьому їхня головна проблема.

Я чітко усвідомив це в 1996 році під час вечері з групою теоретиків із питань управління, які зібралися обговорити ефективність роботи організації. Білл Міган, керівник відділу «Маккінзі і компанія» (McKinsey&Company) у Сан-Франциско, нахилився до мене і по-дружньому сказав: «Знаєш, Джиме, ми тут усі в захваті від „Зроблено на совість“. Ви зі своїм співавтором провели неабияку дослідницьку роботу. Шкода, що ця робота даремна». Мені стало цікаво, і я попросив його пояснити.

«Компанії, про які ви написали, здебільшого завжди були величними, — сказав він. — їм ніколи не доводилося здійснювати перехід від хорошого до величного. У них були батьки на зразок Девіда Паккарда і Джорджа Мьорка, які з самого початку

визначили „величний“ характер цих компаній. А як стосовно величезної кількості компаній, чиї засновники прокидаються десь на половині свого життєвого шляху й раптом усвідомлюють, що вони створили хорошу, проте далеко не величну компанію?».

Зараз я розумію, що Міган перебільшив з епітетом «даремна», щоб справити сильніше враження, однак він зробив дуже слушне зауваження — по-справжньому величні компанії майже завжди були такими. А більшість хороших компаній так і залишаються хорошими, але не величними. Це зауваження Мігана виявилось безцінним подарунком. Воно посіяло зерно, з якого виросло запитання, що стало основою для цієї книжки: чи може хороша компанія стати величною і, якщо може, то як? Чи хвороба «бути просто хорошою» — невиліковна?

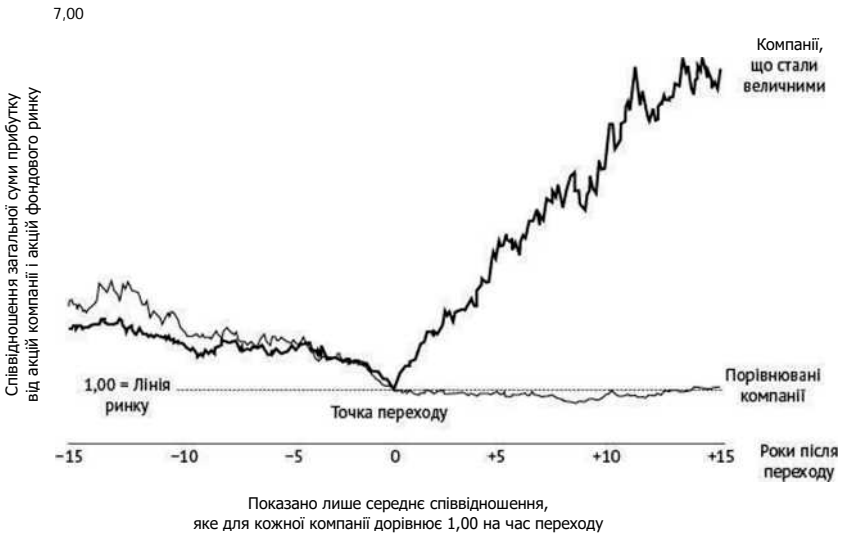
Сьогодні, через п'ять років після тієї доленосної вечері, ми можемо впевнено стверджувати, що перехід від хорошого до величного таки можливий. І ми чимало дізналися про базові змінні, що сприяють такому переходу.

Прийнявши виклик, кинутий Біллом Міганом, ми разом з дослідницькою групою взялися за кропітку працю, що тривала п'ять років. Ми вирушили у свого роду експедицію, щоб вивчити внутрішні чинники переходу від хорошого до величного.

Щоб скласти приблизне уявлення про концепцію проекту, подивіться на діаграму «Аналіз переходу від хорошого до величного»*. Ми визначили низку компаній, що зробили гігантський стрибок від хороших до видатних результатів і спромоглися утримати ці показники щонайменше протягом 15 років. Потім ми порівняли їх із ретельно відібраною групою тих компаній, що або не змогли зробити такий стрибок, або зробили його, але не змогли втримати високих показників. Порівнявши ці дві групи компаній, ми визначили найважливіші фактори їхньої діяльності.

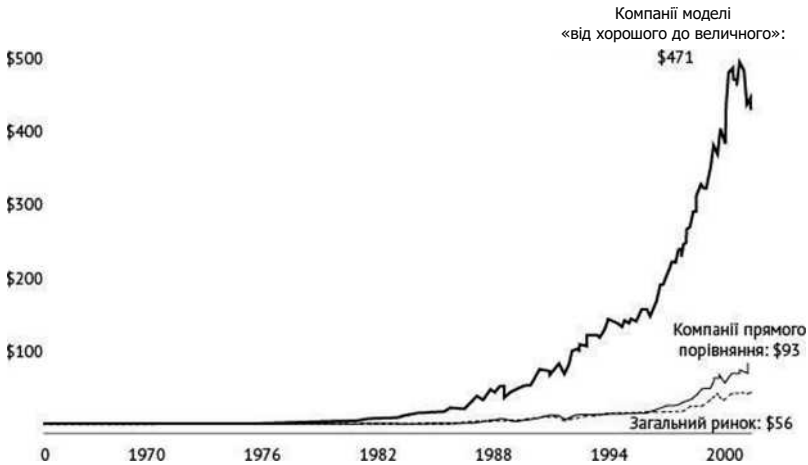
* Опис того, як створювалися діаграми на сторінках 2 і 4, подано у примітках до розділу і у кінці книжки.

Аналіз переходу від хорошого до величного



Відібрані для дослідження компанії, що з хороших стали величними, продемонстрували неймовірні результати: середні показники доходів з їхніх акцій у 6,9 разу перевищували середньо-ринкові ціни протягом усіх 15 років після переходу від хорошого до величного². Візьмімо окремий випадок: «Дженерал електрик» (General Electric), яку багато хто вважає найкращою компанією Америки кінця ХХ століття, за 15 років — від 1985-го до 2000-го — перевищила середньоринкові показники в 2,8 разу³. Більше того, якби в 1965 році ви інвестували один долар у загальний фонд компаній, що з хороших стали величними, (за умови, що кожна з цих компаній на момент переходу утримувала б свої показники на рівні середньоринкових), і водночас інвестували б один долар у біржовий фонд акцій, то ваш один долар інвестицій у фонд майбутніх величних компаній станом на 1 січня 2000 року збільшився би у 471 раз, тоді як долар, вкладений у фондову біржу, збільшився би лише у 56 разів⁴.

Загальний ринковий прибуток від \$1 інвестицій
(1965-2000)



Примітки:

- 1.1 долар, розділений на рівні частини між компаніями у кожній групі. 1 січня 1965 року.
2. Кожна компанія утримала ринкове співвідношення прибутку і дати переходу.
3. Сукупна вартість кожної акції на січень 2000 року.
4. Повторно інвестовані дивіденди, застосовані до всіх подрібнень акцій.

Ці неймовірні результати вражають ще більше, якщо врахувати, що такі високі показники продемонстрували компанії, які до цього не вирізнялися нічим особливим. Розгляньмо лише один із таких випадків — «Волгрінс» (Walgreens). Протягом понад 40 років «Волгрінс» була досить-таки посередньою компанією з показниками, що більш-менш відповідали загальній ринковій ціні. У 1975 році, здавалося б, нізвідки — бац! — «Волгрінс» почала підніматися вище... вище... і ще вище... і вже утримувала це зростання. З 1 грудня 1975 року до 1 січня 2000 року один долар інвестицій у «Волгрінс» перевищив долар інвестицій у технологічного велетня «Інтел» (Intel) майже вдвічі, у «Дженерал електрик» — майже у п'ять разів, у «Кока-кола» (Coca-Cola) — майже у вісім разів і ціну на загальному ринку (включно з акціями системи «Насдак» (NASDAQ) наприкінці 1999 року) — у понад 15 разів.

Яким дивом компанія, що так довго не вирізнялася нічим особливим, змогла перетворитися у підприємство з кращими показниками, ніж у деяких найбільших компаній світу? І чому «Волгрінс» змогла зробити такий величезний стрибок уперед, а інші компанії у цій сфері індустрії з такими ж можливостями і схожими засобами, наприклад «Екерд» (Ескегб), не змогли? У цьому окремо взятому випадку зосереджена уся суть нашого проекту.

Ця книжка — не про «Волгрінс» чи будь-яку іншу компанію. Це відповідь на питання: чи може хороша компанія стати величною, і якщо може, то як? Це пошуки вічних, універсальних відповідей, що можна застосувати для будь-якої організації.

Під час п'ятирічного дослідження ми зробили чимало відкриттів. Деякі з них були досить несподіваними і суперечили загальноприйнятим уявленням. Проте найголовніший висновок, який ми зробили, такий: майже будь-яка організація може значно покращити свою ефективність, можливо, навіть стати величною, якщо вона буде послідовно дотримуватися концепцій, виявлених нами у процесі дослідження.

У цій книжці ми хочемо передати здобуті знання. Далі в розділі ми розповімо про хід та методи нашого дослідження і дамо короткий опис ключових концепцій. У другому розділі ми детально проаналізуємо ці концепції, починаючи з найбільш про- вокативної — концепції лідерів п'ятого рівня.

Безстрашна допитливість

Люди часто запитують: «Що надихає вас на такі масштабні дослідницькі проекти?» Хороше запитання. Відповідь одна — допитливість. Для мене немає нічого більш захопливого, ніж зіткнувшись з питанням, на яке я не знаю відповіді, розпочати цю відповідь шукати. Це так приємно — сісти на корабель, наче Льюїс і Кларк, і вирушити на Захід, сказавши собі: «Ми не знаємо, що нас чекає у нових краях, але ми обов'язково розповімо

про те, що побачили, коли повернемося». Така от коротка історія однієї Одиссеї, мотивованої допитливістю.

Етап і. Пошуки

Сформулювавши запитання, я взявся організувати команду дослідників. (Далі у тексті, говорячи «ми», я маю на увазі дослідницьку групу. Загалом на різних етапах проекту працювала 21 людина, переважно у групах від чотирьох до шести осіб.)

Нашим першим завданням було знайти компанії, що відповідали б моделі «від хорошого до величного», зображеній у діаграмі «Аналіз переходу від хорошого до величного». Ми розпочали шестимісячний виснажливий «похід у глибини фінансового аналізу», відбираючи компанії за таким критерієм: протягом 15 років до переходу акції тримаються на рівні або нижче середнього показника на ринку, а потім їхня сукупна прибутковість перевищує середньоринковий показник щонайменше втричі упродовж наступних 15 років після початку переходу. Ми вибрали часовий відрізок саме в 15 років, щоб у такий спосіб відсіяти випадки простого везіння (не буває такого, щоб щастило 15 років поспіль), або ж одноразового успіху, пов'язаного зі сприятливою ситуацією на ринку. Крім того, вибраний відрізок часу перевищує середній термін повноважень генерального директора, що допомогло нам відокремити величні компанії від звичайних із талановитим керівником. Однією з умов ми вибрали прибутковість, що втричі перевищує середньоринкові показники, оскільки це вище за середній показник доходів більшості компаній, які прийнято вважати величними. Наприклад, спільний фонд нижчеподаних провідних компаній лише за період із 1985-го до 2000 року перевищив ринкові показники в 2,5 разу, а сюди ввійшли «Три Ем» (3M), «Боїнг» (Boeing), «Кока-кола», «Дженерал електрик», «Г'юлетт-Паккард» (Hewlett-Packard), «Інтел», «Джонсон і Джонсон» (Johnson & Johnson), «Мьорк» (Merck), «Моторола» (Motorola), «Пепсі» (Pepsi), «Проктер енд Гембл» (Procter & Gamble), «Вол-март» (Wal-Mart) і «Болт Дісней»

(Walt Disney). Це серйозна група компаній, щоб помірятися силами.

Із величезної кількості компаній із початкового списку, що з'явилися у рейтингах «Форчун-500» (Fortune 500) від 1965-го до 1995 року, ми систематично відкидали різні варіанти, поки не відібрали одинадцять зразкових компаній, яким вдалося здійснити перехід від хорошого до величного. (У додатку 1А подано детальний опис наших пошуків.) Проте тут варто зупинитися на кількох моментах. По-перше, компанія, що здійснила перехід від хорошого до величного, повинна була демонструвати видатні результати *незалежно від своєї галузі*; якщо схожа ситуація була у всій галузі, ми таку компанію відкидали. По-друге, чимало суперечок викликало питання, чи повинні ми керуватися додатковими критеріями визначення величчя, окрім доходу від акцій компанії, зокрема впливом компанії на покращення суспільного добробуту і рівня життя співробітників. Врешті-решт ми вирішили обмежитись одним критерієм, оскільки не змогли знайти логічного і обґрунтованого методу визначення інших показників без ризику стати необ'єктивними. В останньому розділі я розглядаю питання зв'язку між корпоративними цінностями компаній і їхнім довготривалим успіхом. Проте основне питання цього дослідження поставлене дуже конкретно: як перетворити хорошу компанію на таку, що постійно демонструє величні результати?

Сформувавши список компаній, ми спершу здивувалися. Хто б подумав, що «Фанні Мей» (Fannie Mae) зможе обійти такі компанії, як «Дженерал електрик» і «Кока-кола»? Чи що «Вол-грінс» зможе обігнати «Інтел»? Цей дивовижний список — годі було й шукати більш недоладну групу — відкрив для нас головну істину: зробити з хорошої компанії величну можна навіть у найнесприятливіших умовах. Це була перша із численних несподіванок, що змусили нас переосмислити свої уявлення про корпоративну велич.

Таблиця 1.1.

Приклади переходу компаній від хорошого до величного

Компанія	Результати (перевищення ринкової ціни)	Роки переходу
«Ебботт» («Abbott»)	у 3,8 разу	1974-1989
«Сьоркіт сіті» (Circuit City)	у 18,5 разу	1982-1997
«Фанні Мей»	у 7,56 разу	1984-1999
«Джилетт» (Gillette)	У 7,39 Разу	1980-1995
«Кімберлі-Кларк» (Kimberly-Clark)	у 3,42 разу	1972-1987
«Крогер» (Kroger)	у 4,17 разу	1973-1988
«Ньюко» (Nucor)	у 5,16 разу	1975-1990
«Філіп Морріс» (Philip Morris)	у 7,06 разу	1964-1979
«Пітні Боус» (Pitney Bowes)	у 7,16 разу	1973-1988
«Волгрінс»	У 7,34 Разу	1975-1990
«Веллс Фарго» (Wells Fargo)	У 3,99 Разу	1983-1998

Етап 2. 3 ким порівнювати?

Потім ми зробили чи не найважливіший крок у нашому дослідженні: провели порівняльний аналіз діяльності компаній, що перейшли від хорошого до величного, з діяльністю компаній контрольної групи. Ми зосередилися не на тому, що об'єднує компанії, яким вдалося здійснити перехід, а на тому, що відрізняє їх від тих, кому це не вдалося. Наведемо приклад. Уявіть собі, що ви намагаєтеся встановити, що спільного між спортсменами, які здобули золоті медалі на Олімпіаді. Якщо ви будете вивчати лише золотих медалістів, то виявите, що у них усіх є тренери. Проте, якщо ви розглянете і тих, хто брав участь в Олімпіаді, але золото не здобув, то з'ясуєте, що у них усіх також є тренери! Головне питання тут полягає в тому, що ж системно відрізняє золотих медалістів від тих, хто ніколи не завойовує золото?