

Деловой бестселлер №1 в мире

**ДЖИМ КОЛЛИНЗ**



**GOOD TO  
GREAT**

**ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...

Джим Коллинз

**От хорошего к великому**

«Манн, Иванов и Фербер»

2001

## **Коллинз Д.**

От хорошего к великому / Д. Коллинз — «Манн, Иванов и Фербер», 2001

Как превратить среднюю (читай – хорошую) компанию в великую? На этот вопрос отвечает бестселлер «От хорошего к великому». В нем Джим Коллинз пишет о результатах своего шестилетнего исследования, в котором компании, совершившие прорыв, сравнивались с теми, кому это не удалось. У всех великих компаний обнаружилось схожие элементы успеха, а именно: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия и эффект маховика. Благодаря этому компании добивались феноменальных результатов, превосходящих средние результаты по отрасли в несколько раз. Книга будет интересна собственникам бизнеса, директорам компаний, директорам по развитию, консультантам и студентам, обучающимся по специальности «менеджмент».

© Коллинз Д., 2001

© Манн, Иванов и Фербер, 2001

# Содержание

Глава 1	6
Бесстрашная любознательность	10
Первый этап: поиск	10
Второй этап: с кем сравнивать?	11
Третий этап: внутри черного ящика	12
Четвертый этап: от хаоса к концепции	14
Вневременная «физика» «От хорошего к великому»	18
Глава 2	20
Не то, чего мы ждали	24
Скромность + воля = 5-й уровень	26
Компания – это прежде всего воспитание преемника	28
Скромность украшает	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32
Комментарии	

# Джим Коллинз

## От хорошего к великому

**Jim Collins**

**GOOD TO GREAT**

**Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't**

AVERY A MEMBER OF PENGUIN GROUP (USA) INC.

New York

Издано с разрешения Jim Collins, c/o Curtis Brown, Ltd. и Synopsis Literary Agency

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Jim Collins, 2001.

© Робб Джим, 2001, графики и рисунки.

© Кнудсен Анне, 2001, фото.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

Заканчивая работу над рукописью, я решил пробежаться по маршруту, который пролегал по крутым и скалистым склонам каньона Эльдорадо Спрингз, на юге от моего дома в Боулдере, Колорадо. Я остановился на вершине, в одном из моих любимых мест, где открывался вид на горную местность, все еще покрытую снегом, и неожиданно в голове у меня возник странный вопрос: за сколько я согласился бы не издавать книгу «От хорошего к великому»?

Это был интересный эксперимент, поскольку я потратил пять лет на работу над проектом и написание книги. Нельзя сказать, что нет такой суммы, ради которой я согласился бы похоронить книгу, но когда мысленно пересек рубеж в сто миллионов долларов, пора было возвращаться назад. Даже такой куш не смог бы заставить меня отказаться от проекта. В сердце я учитель. И поэтому не могу не поделиться со студентами всего мира тем, что мы узнали. И во имя духа познания и просвещения я делаю свое дело.

После многих месяцев отшельничества и монашеского уединения я буду рад услышать, что люди считают правильным в этой книге, а что нет. Надеюсь, вы найдете много ценного на ее страницах и сможете применить это в своей деятельности, будь то бизнес, работа в социальном секторе или, может, ваша личная жизнь.

*Джим Коллинз*

*[jimcollins@aol.com](mailto:jimcollins@aol.com); [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com)*

*Эта книга посвящается «обезьянкам».*

*Я люблю вас, всех и каждого.*

## Глава 1

# Хорошее – враг великого

*Хорошее – враг великого.  
И это одна из основных причин, почему у нас так мало чего-то  
по-настоящему 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-м, за ужином с группой специалистов по вопросам управления, собравшихся обсудить методы оценки эффективности деятельности организаций. Билл Миихан, глава сан-францисского офиса McKinsey & Company<sup>1</sup>, склонился ко мне и доверительно сказал:

– Знаете, Джим, нам в McKinsey очень нравится ваша книга «Построенные навечно»<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Одна из ведущих консалтинговых фирм.

<sup>2</sup> Built to Last: Successful Habits of the Visionary Companies – книга Джима Коллинза и Джерри Порраса, которая принесла им известность. Издана на русском языке: Коллинз Д., Поррас Д. [Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

осуществления. Чтобы достойно ответить на вызов Билла, моя исследовательская 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<sup>3</sup>. Мы выбрали именно те компании, которым удалось осуществить переход от хороших результатов к выдающимся и сохранять эти высокие результаты в течение по крайней мере пятнадцати 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<sup>4</sup>. Затем мы проанализировали те факторы, которые позволили компаниям перейти из разряда хороших в разряд великих и стали определяющими для их долгосрочного успеха<sup>5</sup>. (См. таблицу «Проект “От хорошего к великому”».)



**График 1. А**

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 пятнадцати 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 пятнадцать лет, с 1985 по 2000 год, 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 году, предполагая, что до сего момента

<sup>3</sup> Описание того, как были построены графики 1. А и 1. В, находится в примечаниях к главе 1 и в конце книги. *Прим. авт.*

<sup>4</sup> Эта группа компаний называется *comparison companies* – компании, которые использовались для сравнения, и компании прямого сравнения.

<sup>5</sup> *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.

доходность по этим акциям была равна средней по рынку, и одновременно инвестировали бы \$1 в фонд, который включал бы все акции на рынке<sup>6</sup>, ваша инвестиция в компании, осуществившие переход, 1 января 2000 года увеличилась бы в 471 раз, а инвестиция в акции всех компаний на рынке увеличилась бы лишь в 56 раз.



**График 1.В**

Замечательный результат, но он становится еще более замечательным, если учесть тот факт, что этого добились компании, которые 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-м, вдруг откуда ни возьмись – хлоп! – акции Walgreens начинают карабкаться выше... и выше... и выше... и продолжают карабкаться по сей день. С 31 декабря 1975 года до 1 января 2000-го 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 года) более чем в *пятнадцать* раз<sup>7</sup>.

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

<sup>6</sup> Взвешенные по объему, см. также примечания к главе 1.

<sup>7</sup> 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. авт.*



своей деятельности и, возможно, даже стать великой, если она будет последовательно претворять в жизнь идеи и концепции, открытые в ходе нашего исследования.

Как же удалось компании, которая так долго ничем особенным не отличалась, превратиться в предприятие, чьи показатели превосходили показатели компаний с лучшими в мире управленческими структурами и менеджерами? И почему Walgreens была способна совершить такой переход, в то время как другие компании в этой же отрасли, имея те же самые возможности и ресурсы, как, скажем, Eckerd, *не смогли* его осуществить? Один только этот пример показывает, на чем было сфокусировано наше исследование.

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 настоящей 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-го 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<sup>8</sup>, 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.

### Первый этап: поиск

Задавшись вопросом, я начал подбирать группу для исследования. (Когда я говорю «мы», это относится к нашей группе. В общей сложности 21 человек работал 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 пятнадцати лет до момента преобразования; затем совокупная доходность по акциям как минимум в три раза выше, чем средний показатель по рынку в течение пятнадцати лет после преобразования. Мы выбрали временной интервал в пятнадцать лет, потому что он исключает чистое везение (вам не может просто везти в течение пятнадцати лет) или благоприятные периоды на рынке. Это также превышает средний срок пребывания на посту CEO<sup>9</sup> 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 года 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. Неплохие соперники, чтобы помериться силами.

Мы тщательно изучили и просеяли исходные компании, которые входили в список Fortune 500<sup>10</sup> с 1965 по 1999 год, и определили 11 компаний, которые осуществили переход от хороших показателей к выдающимся. (Детальное описание самого исследования можно найти 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 большинства компаний в ней характеризовалась исключительно высокими результатами, мы исключали эти компании из исследования. Во-вторых, мы долго спорили, нужно ли использовать другие критерии для анализа деятельности компаний помимо доходности по акциям, например вклад компаний в уве-

---

<sup>8</sup> Руководители первой сухопутной экспедиции (1804–1806) на Западное побережье США.

<sup>9</sup> Chief Executive Officer (англ.) высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

<sup>10</sup> Публикуемый ежегодно журналом Fortune список 500 крупнейших в мире (по рыночной стоимости и обороту) компаний.

личение 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 в организацию, последовательно и в течение длительного времени добывающуюся исключительных результатов?».

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?<sup>11</sup> 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.

**Таблица 1.1.** Примеры перехода от хороших результатов к выдающимся<sup>12</sup>

Компании	Результаты в течение 15 лет с момента трансформации <sup>[12]</sup>	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

## Второй этап: с кем сравнивать?

Далее мы сделали, возможно, самый важный шаг во всем исследовании: 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 именно *отличает* их от компаний, которым такой переход осуществить не удалось. Приведем пример. Допустим, 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?

**Таблица 1.2.** Компании, вошедшие в исследование

<sup>11</sup> Информация о компаниях приводится далее по тексту, а также в приложениях.

<sup>12</sup> [12] Отношение совокупной доходности по акциям к среднему показателю по рынку.

Компании, осуществившие переход от хороших результатов к выдающимся	Прямое сравнение	Несостоявшиеся великие компании
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	R. J. Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

Мы выбрали для сравнения две группы компаний. 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, однако 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 проинтервьюировали большинство CEO 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 шесть тысяч статей, подготовили более двух тысяч 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 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 кулаком 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 хотелось 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 элементами деятельности других компаний, отобранных для сравнения, рождавшее неизменный вопрос «В чем же разница?».

Мы также взяли на вооружение историю о «собаке, которая не залаяла». В знаменитом рассказе о Шерлоке Холмсе «Серебряный» странное ночное поведение собаки послужило ключом к разгадке. Странность поведения заключалась в том, что собака не залаяла, 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, что и 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 СЕО были выбраны среди собственных сотрудников, а в сравниваемых компаниях в шесть раз чаще высшее руководство приходило извне.

- Нет связи между особыми формами вознаграждения СЕО 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 не могут служить их причиной.

- 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 и 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, взлетевшей 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, выстраивания концепций, тут же рассыпавшихся под напором фактов, – и опять 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 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 данной 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<sup>13</sup>. Каждая из составляющих содержит две основные концепции, которые показаны на графике. Идея, проходящая красной нитью через все исследование, была названа нами маховиком, который представляет гештальт всего процесса перехода от хорошего к великому.

**Руководители 5-го 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<sup>14</sup> или Цезарь.

**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 людей, избавляются от

<sup>13</sup> Disciplined в английском языке имеет несколько значений: тренированный, обученный, самоконтролирующийся, дисциплинированный, послушный.

<sup>14</sup> Джордж Паттон (1920–1991), генерал, командовавший танковыми войсками в Европе во время высадки союзнических сил. Отличался непреклонной волей и любовью к железной дисциплине.

ненужных, добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места, и *только затем* решают, а куда же, собственно, они держат путь. Старое утверждение «кадры решают все» оказывается неверным. Не просто кадры решают все, а *нужные* кадры.

**Смотрите суровым фактам в лицо (но 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 парадоксом 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 лучший специалист в мире. А если вы не достигли 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 некоей 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, которая способна, *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 разделить с ним до того, как мы углубимся в суть исследования.

Да, мир меняется и будет меняться. Но это не означает, что 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, 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, по своим темпам намного превосходившие 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, добилась исключительных результатов 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; также не думаю, что эта книга – о бизнесе. Напротив, я считаю, что моя работа ставит целью определить, какие факторы помогают организациям *любого* рода стать великими. 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». Всё в этой книге – для вашего рассмотрения и анализа, а не для бездумного принятия на веру. Вы – судьи и присяжные. И пусть говорят факты.

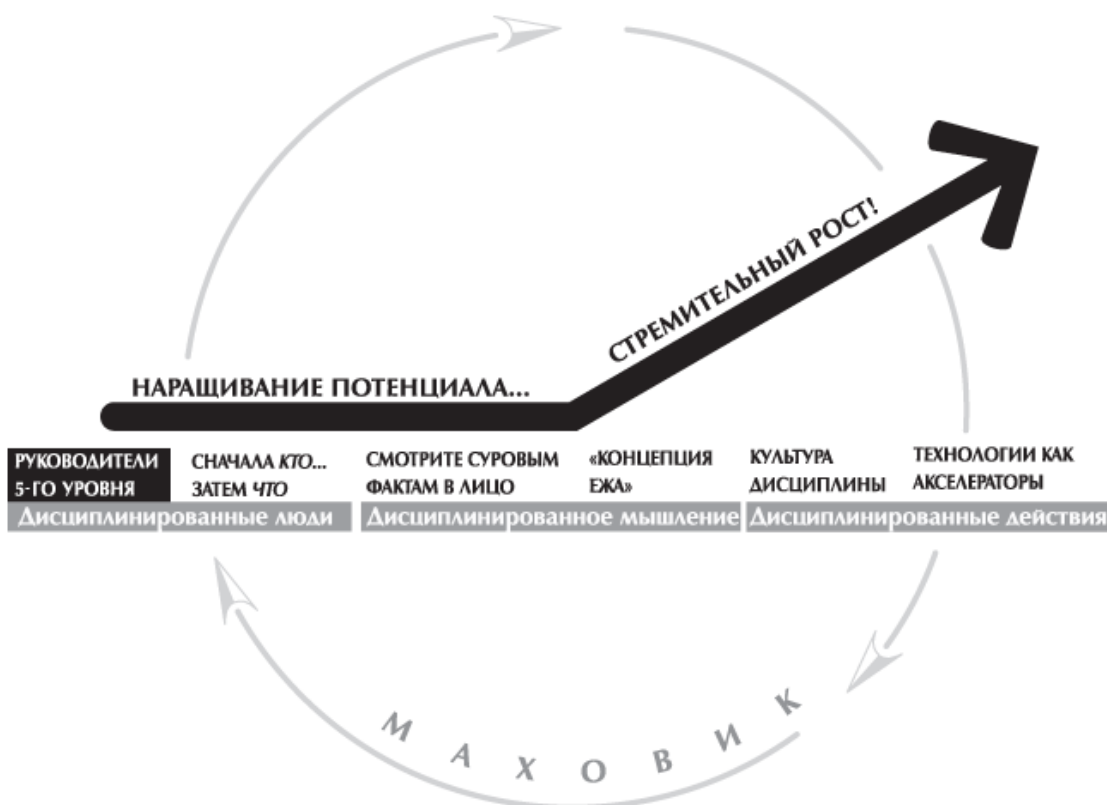
## Глава 2 Руководители 5-го уровня

*Вы можете добиться чего угодно в жизни при условии, что вам будет не важно, кому достанутся лавры.*

*Гарри Трумэн*

*You can accomplish anything in life, provided that you do not mind who gets the credit.*

*Harry S. Truman<sup>[4]</sup>*



В 1971 году, казалось бы, ничем не выдающийся человек по имени Дарвин Смит стал главой компании Kimberly-Clark – старого, неповоротливого предприятия по производству бумаги, чьи акции за предшествующие двадцать лет упали на 36 % ниже среднего показателя по рынку.

Смит, работавший в компании юристом и отличавшийся мягким характером, сам не был уверен в том, что правление компании сделало верный выбор, назначив его. Это чувство еще больше усилилось, когда один из членов правления резко осадил его, напомнив, что у него нет соответствующего образования, чтобы быть главой фирмы<sup>[5]</sup>. Смит, однако, все-таки возглавил фирму и оставался на этом посту двадцать лет.

И какие двадцать лет! За это время Смит осуществил поразительные преобразования, превратив Kimberly-Clark в мирового лидера по производству потребительских товаров из бумаги. Под его руководством доходность по акциям Kimberly-Clark в 4,1 раза превысила средний показатель по рынку; компания обошла прямых конкурентов (Scott Paper

и Procter & Gamble) и опередила такие почтенные компании, как Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M и General Electric.

Эти впечатляющие результаты – один из лучших в XX веке примеров превращения хорошей компании в великую. И все же лишь немногие люди, включая ревностных студентов, изучающих менеджмент и историю корпораций, слышали о Дарвине Смите. Возможно, ему самому нравилось, что это именно так. Человек, лишенный самомнения, Смит находил удовольствие в обществе сантехников и электриков и проводил отпуск на своей ферме в Висконсине, разъезжая на тархтящем тракторе и расчищая территорию от камней или копая каналы<sup>[6]</sup>. Он ничего не делал для того, чтобы создать себе имидж героя или выдающегося корпоративного лидера<sup>[7]</sup>.





Когда один журналист попросил Смита описать его стиль руководства, тот, похожий в своем старомодном костюме на фермера, отоварившегося в ближайшем сельпо, уставился на собеседника сквозь толстые стекла очков, делавших главу Kimberly-Clark похожим на инженера-затворника. После долгой паузы, которая становилась неприличной, Смит просто сказал: «Эксцентричность»<sup>[8]</sup>. Wall Street Journal не публиковал восторженных статей о Дарвине Смите.

Но если вы думаете, что Дарвин Смит был мягким и кротким, то глубоко ошибаетесь. Его неловкость, скромность и полное отсутствие претенциозности уживались с решительной, даже стоической целеустремленностью. Смит вырос в бедной фермерской семье в Индиане; днем он работал на International Harvester<sup>15</sup>, чтобы по вечерам заниматься в Университете штата Индиана. Однажды на работе ему отрезало палец; говорят, что вечером он все равно пришел на занятия, а на следующий день вернулся на работу. Может, это и преувеличение, но тем не менее потеря пальца не отбила у него охоту получить образование.

Он продолжал работать днем и учиться вечером и добился того, что его приняли на юридический факультет Гарварда<sup>[9]</sup>. Через два месяца после того, как Смит стал главой компании, врачи обнаружили у него рак носоглотки и сказали, что жить ему осталось меньше года. Он сообщил об этом совету директоров, но дал понять, что еще не умер, да и вообще в ближайшее время умирать не собирается. Смит придерживался своего напряженного графика работы, еженедельно проделывая путь из Висконсина в Хьюстон для терапевтического облучения, и благополучно прожил еще 25 лет, большую часть из которых — на посту главы компании<sup>[10]</sup>.

Смит взялся за Kimberly-Clark со свирепой решительностью, особенно когда он принял самое драматическое в истории компании решение: продать целлюлозно-бумажные комбинаты<sup>[11]</sup>. Вскоре после того как он стал главой компании, Смит и его команда пришли к заключению, что основной бизнес — производство бумаги — обречен на прозябание. Предприятия были экономически слабы, а продукция — неконкурентоспособна<sup>[12]</sup>. Но команда Смита

<sup>15</sup> Сельхозкомпания в США.

полагала, что, если Kimberly-Clark бросится в огонь конкурентной борьбы на рынке потребительских товаров, конкуренция с таким мировым гигантом, как Procter & Gamble, заставит ее либо добиться исключительных результатов, либо исчезнуть.

Так, подобно военачальнику, который сжигает корабли после высадки армии на берег, оставляя выбор только между победой и смертью, Смит объявил о решении продать комбинаты (что один из членов совета директоров назвал самым дальновидным решением, когда-либо принятым руководителем компании). Компания продала даже комбинат в Кимберли, штат Висконсин, и инвестировала все деньги в развитие таких брендов, как Huggies и Kleenex<sup>[13]</sup>.

Бизнес-пресса назвала шаг глупым, а аналитики с Уолл-стрит снизили оценки акций компании<sup>[14]</sup>. Смит не дрогнул. Двадцать пять лет спустя Kimberly-Clark купила Scott Paper и опередила Procter & Gamble в шести из восьми товарных категорий<sup>[15]</sup>. Уйдя с поста, Смит прокомментировал выдающиеся результаты, которых ему удалось достичь, словами: «Я все время старался доказать, что могу справиться с этой работой»<sup>[16]</sup>.

## Не то, чего мы ждали

Дарвин Смит является классическим образцом того, что мы стали называть «руководитель 5-го уровня» – человек, который соединяет в себе выдающиеся человеческие качества с сильной профессиональной волей. Мы обнаружили лидеров такого типа у руля каждой великой компании в период ее преобразования. Как и Смит, они скромны, но исключительно решительны, когда дело касается того, что должно быть сделано для развития компании.

Термин «5-й уровень» представляет высший уровень иерархии способностей к руководству, созданной нами в ходе исследования (см. диаграмму «5 уровней иерархии»). Нет необходимости последовательно переходить от 1-го уровня до 5-го: развить качества руководителей низших уровней можно и позже. 5-й уровень включает в себя все качества, относящиеся к более низким ступеням пирамиды. Я не собираюсь описывать все уровни иерархии, поскольку уровни с 1-го по 4-й самоочевидны и охарактеризованы другими авторами. Эта глава рассказывает об отличительных качествах, которыми обладают лидеры, превратившие хорошие компании в великие, то есть о тех чертах, которыми наделены только лидеры 5-го уровня.

### 5 уровней иерархии



Руководители 5-го уровня реализуются не через собственный успех, а через достижение большей цели – создание великой компании. Это не означает, что руководители 5-го уровня лишены честолюбия. Напротив,



они исключительно честолюбивы, *но их честолюбие относится в первую очередь к компаниям, которыми они управляют, а не к ним самим.*

Мы не занимались целенаправленными поисками качеств, характерных для руководителей 5-го уровня, или чего-то в этом роде. Наоборот, я настаивал на том, чтобы исследовательская группа *принижала* роль, которую играет высшее руководство, чтобы избежать ситуации, когда все заслуги, как и вся ответственность за неудачи, приписываются главе корпорации, – весьма распространенный в наши дни подход.

Вера в то, что всё – от лидеров, сродни вере в то, что всё – от Бога, а именно это тормозило развитие научного представления о мире в Средние века. В XVI веке люди приписывали все, что они не могли объяснить, воле Божьей. Почему нет урожая? Воля Божья. Откуда землетрясение? Воля Божья. Что держит планеты на небе? Бог. Но в эпоху Просвещения начали искать научные объяснения – появились физика, химия, биология, строительное искусство и так далее. Это не означает, что мы стали атеистами, просто лучше поняли, как работают «ходики» Вселенной. Подобным же образом мы каждый раз уподобляемся людям XVI века, когда в руководстве компаний видим причину всех бед и побед. Мы просто распишемся в собственном невежестве. Не то чтобы нам следовало стать «атеистами» в вопросах управления (лидерство имеет большое значение), но каждый раз, когда мы в негодовании всплескиваем руками, восклицая: «Во всем виноваты начальники!» – отказываем себе в возможности развить более глубокое, научное понимание того, как работают «ходики» великих компаний.

Так, на ранней стадии проекта я постоянно повторял: «Не обращайтесь внимания на руководство компаний». Но моя исследовательская группа продолжала возражать: «Нет, в них есть что-то отличное от других. Мы не можем это игнорировать». Я возражал в свою очередь: «Компании, которые мы используем для сравнения, тоже имеют своих лидеров, даже выдающихся лидеров, в чем же разница?» Так вспыхивали споры.

В конце концов, как это всегда и должно быть, победили факты.

Руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, все оказались как будто из одного теста. Неважно, производит ли компания товары народного потребления или промышленные товары, находится она в кризисном или благополучном состоянии, предлагает товары или услуги. Неважно, когда происходили преобразования и каков размер компании. Во главе всех компаний, достигших выдающихся результатов, во время преобразований стояли руководители 5-го уровня. Более того, отсутствие руководства 5-го уровня характерно для компаний, использованных для сравнения. Таким образом, концепция «руководителей 5-го уровня» вступает в противоречие с расхожим мнением о том, что для осуществления преобразований на предприятиях позарез нужны «спасители», признанные лидеры с высокой самооценкой. Важно отметить, что концепция «руководителей 5-го уровня» выведена на основе эмпирических данных и не является идеологическим ходом.

## Скромность + воля = 5-й уровень

Руководители 5-го уровня являют собой пример амбивалентности, ибо они одновременно скромные и волевые, застенчивые и отважные. Замечательно иллюстрирует это личность Авраама Линкольна (одного из немногих президентов США за всю их историю, которого можно отнести к руководителям 5-го уровня), никогда не позволявшего своему эгоизму доминировать над стремлением добиться процветания нации. Те, кто принимал личную скромность Линкольна, его застенчивость и неуклюжие манеры за слабость, скоро обнаружили, как жестоко они ошибались: война унесла 250 тысяч жизней конфедератов и 360 тысяч жизней унионистов, включая жизнь самого Линкольна<sup>[17]</sup>.

Сравнение Авраама Линкольна с руководителем компании, достигшей выдающихся результатов, может показаться натянутым, но и в первом, и во втором случае мы говорим о некоей двойственности характера. Возьмем Колмана Моклера, главу компании Gillette с 1975 по 1991 год. За это время Gillette выдержала три атаки, которые могли лишить компанию возможности добиться выдающихся результатов. Фирма Revlon дважды пыталась поглотить компанию; Revlon'ом тогда руководил Рональд Перельман, ковбой бизнеса, не выпускавший сигару изо рта и знаменитый своим умением разбивать компании на части для обеспечения джанк-облигаций и финансирования очередных налетов<sup>[18]</sup>. Третья атака была со стороны Coniston Partners, инвестиционной группы, которая, купив 5,9 % акций Gillette, начала борьбу за контроль в совете директоров, надеясь взвинтить стоимость акций компании и нажиться на спекуляции<sup>[19]</sup>. Если бы Gillette согласилась на цену, предложенную Перельманом, акционеры немедленно получили бы дополнительных 44 % дохода по своим акциям<sup>[20]</sup>. \$2,3 млрд дохода на 116 млн акций заставили бы большинство руководителей капитулировать, прикарманив миллионы с продажи принадлежащих им самим акций, и, нагрев руки, «катапультироваться с золотым парашютом»<sup>16[21]</sup>.

Колман Моклер не капитулировал и выбрал борьбу за будущий успех Gillette, хотя он сам мог бы неплохо заработать, продав принадлежавшие ему акции. Будучи человеком спокойным, сдержанным и очень воспитанным, Моклер всегда имел репутацию джентльмена, даже аристократа. И те, кто ошибочно принимал сдержанный характер Моклера за слабость, в конце концов потерпели поражение. В борьбе за сохранение контроля в совете директоров высшие руководители Gillette провели переговоры с тысячами частных инвесторов, чтобы получить у них доверенность на право голосования, с каждым встретившись лично или побеседовав по телефону, и выиграли битву. Можно подумать, дело обстоит так, будто оккупавшиеся управленцы борются за собственные интересы за счет частных инвесторов. На первый взгляд – да, но давайте обратимся к двум важным фактам.

Во-первых, Моклер и его команда видели будущее компании в огромных инвестициях в принципиально новые технологии (позже получившие известность как Sensor и Mach3). Если бы попытка поглотить компанию оказалась успешной, эти проекты почти наверняка оказались бы урезаны или закрыты, и никто не брился бы Sensor для мужчин, Sensor для женщин или Mach3. Сотни миллионов людей так и мучились бы каждое утро, борясь со щетиной<sup>[22]</sup>.

Во-вторых, ко времени попытки поглощения технологии Sensor обещали в будущем высокие прибыли, которые не были отражены в цене на акции компании, поскольку разработки были секретными. Имея в виду Sensor, совет директоров и Моклер верили, что будущая стоимость акций намного превзойдет их стоимость на тот момент, даже с учетом пре-

---

<sup>16</sup> В профессиональном жаргоне инвестиционных банкиров продажа акций менеджерами с большой премией и потеря контроля над компанией называются «катапультироваться с золотым парашютом».

мии, которую предложили «налетчики»<sup>17</sup>. Продажа акций осчастливила бы тех, кто искал сиюминутной прибыли, но это было бы безответственно по отношению к долгосрочным инвесторам.

В конце концов Моклер и совет директоров доказали, что они правы. Если бы те, кто хотел продать акции, приняли 44 %-ную премию, предложенную Рональдом Перельманом 31 октября 1986 года, и затем инвестировали все эти деньги в рынок на десять лет до конца 1996-го, то их суммарная прибыль оказалась бы в три раза *ниже*, чем прибыль тех, кто инвестировал в Моклера и Gillette<sup>[23]</sup>. Действительно, если бы Моклер сдался «налетчикам», положив себе в карман миллионы долларов, это было бы против интересов компании, ее клиентов *и* ее акционеров.

К сожалению, Моклер так и не смог вкусить плоды своего успеха. 25 января 1991 года руководители Gillette получили эскиз обложки еще не напечатанного журнала Forbes, на которой Моклер был изображен стоящим на вершине горы и победно размахивающим над головой гигантской бритвой, в то время как побежденные приуныли на склонах внизу.



Материалы предоставило руководство компании без согласия Моклера, который ненавидел публицити и отказывался фотографироваться для журнала. Моклер был шокирован, увидев себя изображенным в облике этакого корпоративного Конана-победителя. Возвращаясь в свой кабинет через несколько минут после того, как он увидел, как будет представлена на всеобщее обозрение его успешная шестнадцатилетняя деятельность, Моклер упал замертво в коридоре, сраженный обширным инфарктом<sup>[24]</sup>.

Не знаю, выбрал бы сам Моклер смерть на трудовом посту, но я абсолютно уверен, что он никогда не отказался бы от своих принципов руководства. Его мирная натура скры-

<sup>17</sup> Профессиональный жаргон финансистов.

вала сильное внутреннее напряжение. Его стремление сделать как можно лучше все, что бы он ни делал, определялось не размером вознаграждения. Он просто не мог иначе. Выбрать легкую дорогу и отдать компанию тем, кто выжмет ее как лимон и разрушит долгосрочный потенциал? Это противоречило его принципам и убеждениям так же, как для Линкольна – заключение мира с Югом и потеря всех шансов на создание великой державы.

## **Компания – это прежде всего воспитание преемника**

Когда Дэвид Максвелл стал главой Fannie Mae в 1981 году, убытки компании составляли \$1 млн ежедневно. В течение последующих девяти лет Максвелл превратил Fannie Mae в исключительно успешную компанию, чьи результаты превосходили результаты деятельности многих фирм на Уолл-стрит. Ежедневная прибыль составляла \$4 млн, а совокупный доход по акциям превзошел средний по рынку в 3,8 раза. Максвелл ушел в отставку в момент, когда дела шли как нельзя лучше, поскольку считал, что его слишком долгое пребывание на посту главы компании было бы против ее интересов, и передал управление достойному преемнику – Джиму Джонсону. Вскоре после этого пенсионные выплаты Максвеллу, а они благодаря исключительному успеху компании составили \$20 млн, стали причиной скандала в Конгрессе (Fannie Mae имеет государственную привилегию). Максвелл написал письмо новому руководителю, в котором выразил озабоченность тем, что скандал может привести к нежелательной реакции со стороны Вашингтона и нанести ущерб будущему компании. Он также попросил Джонсона прекратить выплаты (остаточный баланс составлял \$5,5 млн) и перечислить эти деньги в фонд, основанный Fannie Mae для строительства жилья для малоимущих<sup>[25]</sup>.

Дэвид Максвелл, так же как Дарвин Смит и Колман Моклер, ярко демонстрирует характерную черту руководителей 5-го уровня: главное в их жизни – это успех *компаний*, и только потом уже стремление к собственному благополучию и славе. Они хотят видеть компанию еще более успешной в будущем, не придавая значения тому, что, может быть, не все узнают, чьи именно усилия явились основой успеха. Как сказал один руководитель 5-го уровня: «Я хотел бы, сидя однажды у себя на веранде, услышать об одной из самых великих компаний в мире и сказать: “Я там работал”».

Лидеры компаний, выбранных для сравнения, были больше заняты собственным возвышением и зачастую не могли создать условия для успешной деятельности организаций после своего ухода. Что может быть лучшей проверкой вашей способности быть «великим лидером», чем то, что построенное вами не развалится на куски, как только вы закроете за собой дверь?

В 75 % компаний, отобранных для сравнения, главы фирм обрекли своих преемников на провал, выбрали слабых преемников или сделали и то и другое.

У некоторых наблюдается синдром «самой большой собаки» – до тех пор, пока она самая большая в конуре, ей плевать на других собак. Об одном руководителе компании, вошедшей в наш сравнительный анализ, говорили, что он обращался со своими преемниками как Генрих VIII со своими женами<sup>[26]</sup>.

Возьмем Rubbermaid, компанию, которой не удалось удержать высокие результаты, хотя буквально ниоткуда она стала, по оценке журнала Fortune, «самой любимой компанией Америки», но потом быстро пришла в упадок и, чтобы хоть как-то спастись, вынуждена была продаться Newell. Архитектором этого взлета был талантливый и харизматичный лидер Стэнли Голт, чье имя в конце 1980-х стало синонимом успеха компании. В 312 статьях, посвященных Rubbermaid, Голт описан как жесткий, эгоцентричный руководитель.

Однажды в ответ на обвинение в тирании он сказал: «Да, но я искренний тиран»<sup>[27]</sup>. В другой статье, цитирующей его высказывания о преобразованиях в компании, слово «я» встречается 44 раза: «я мог осуществить преобразования», «я разработал двенадцать задач», «я представил и разъяснил задачи», а слово «мы» встречается лишь 16 раз<sup>[28]</sup>. У Голта были все причины, чтобы гордиться своим успехом. Квартальная прибыль Rubbermaid увеличивалась в течение 40 отчетных периодов, что не может не впечатлять и заслуживает уважения.

Но, и это самое важное, Голт не создал компании, которая оставалась бы выдающейся и после *его* ухода. Он выбрал преемника, продержавшегося всего один год, а следующий получил в наследство такую слабую команду, что некоторое время ему пришлось занимать четыре поста одновременно, прежде чем удалось подобрать заместителей<sup>[29]</sup>. Преемники Голта столкнулись с отсутствием не только способных менеджеров, но и четко выработанной долгосрочной стратегии, что в конце концов привело к упадку фирмы<sup>[30]</sup>.

Конечно, кто-то может сказать: «Но Rubbermaid рассыпалась после того, как ушел Голт, и это доказывает, что он был выдающимся и способным руководителем». Правильно! Голт действительно был выдающимся руководителем 4-го уровня, возможно, одним из лучших за последние 50 лет. Но он не был руководителем 5-го уровня, и это одна из основных причин того, что стремительно взошедшая звезда Rubbermaid так же стремительно и закатилась.

## Скромность украшает

В отличие от эгоцентричных лидеров компаний, используемых в сравнительном анализе, руководители компаний, достигших выдающихся результатов, поражают тем, что *не* говорят о себе. Во время бесед они готовы были бесконечно говорить о развитии компании и о роли менеджеров, но неизменно избегали обсуждения той роли, которую играли сами. Когда речь все-таки заходила о них самих, то, что они говорили, звучало примерно так: «надеюсь, я не кажусь вам излишне самонадеянным», или «если бы совет не выбрал таких сильных преемников, вы, возможно, не разговаривали бы со мной сегодня», или «но ведь это не моя заслуга, это звучит неуважительно по отношению к другим, я не могу сказать, что это все только благодаря мне, мне просто повезло, я работал с исключительными людьми», или «в компании много людей, которые могли справиться с этой работой лучше меня».

И это не лжескромность. Те, кто работал или писал о руководителях, добившихся того, что их компании от хороших результатов перешли к выдающимся, постоянно использовали такие эпитеты, как «спокойный», «простой», «скромный», «сдержанный», «застенчивый», «приятный», «незаметный», «уравновешенный», «не верящий в собственную значимость» и так далее. Член совета директоров Nucor Джим Хлавачек описывал Кена Иверсона, главу компании, руководившего ее преобразованием и добившегося того, что фактический банкрот стал одной из самых успешных сталелитейных компаний в мире, следующим образом: «Кен – очень скромный человек. Я никогда не знал никого, кто был бы настолько скромным и в то же время добился бы таких результатов, а я работал со многими руководителями крупных компаний. И он такой же в жизни. Он очень прост. Я имею в виду обычные вещи. У него небольшой дом, в котором он прожил много лет. У него не было гаража, и он жаловался мне однажды, что ему пришлось использовать свою кредитную карточку, чтобы соскрести иней со стекла, и она сломалась. Я сказал: “Знаешь, Кен, есть простое решение: построй гараж”. А он ответил: “Да ладно, это не так уж важно”. И он действительно такой – скромный и простой»<sup>[31]</sup>.

Главы 11 компаний, достигших выдающихся результатов, являются самыми замечательными руководителями XX века. Но, несмотря на их выдающиеся результаты, о них почти никто не знал! Джордж Гэйн, Алан Вуртзел, Дэвид Максвелл, Колман Моклер, Дарвин Смит, Джим Херринг, Лиль Эверингэм, Джо Калман, Фред Аллен, Корк Уолгрин, Карл Рей-

хард – о скольких из этих исключительных руководителей вы когда-либо что-нибудь слышали?

Лидеры компаний, которые добились выдающихся результатов, никогда не стремились стать великими героями. Они не стремились попасть на пьедестал, стать идолами. Они казались обычными людьми, добившимися исключительных результатов.

Некоторые лидеры компаний, служивших нам для сравнения, представляют собой разительный контраст. Scott Paper – компания, которую мы сравнивали с Kimberly-Clark, – наняла руководителя по имени Ал Данлап – человека, чей характер прямо противоположен характеру Дарвина Смита. Данлап бил себя кулаком в грудь и рассказывал всем, кто готов был слушать (и часто тем, кто предпочел бы не слушать, если бы был выбор), о том, чего он добился. В интервью журналу Business Week после девятнадцати месяцев пребывания на посту главы Scott Paper он похвалялся: «Реструктуризация Scott Paper войдет в анналы истории американского бизнеса как наиболее успешная, наиболее быстрая трансформация компании, которая когда-либо была осуществлена, в сравнении с этим поблекнут все остальные программы реструктуризации»<sup>[32]</sup>.

Когда мы кодировали все 5797 статей, собранных для данного исследования, обнаружилось, что статей, рассказывающих о преобразованиях в компаниях, достигших выдающихся результатов, было в два раза меньше, чем статей о компаниях, которые таких результатов не добились и которые мы используем для сравнения<sup>[33]</sup>. Более того, мы почти не обнаружили статей, которые рассказывали бы о руководителях компаний, осуществлявших переход от хорошего к великому.

Согласно журналу Business Week, Данлап несет личную ответственность за расходы в \$100 млн за 603 дня своего правления (то есть \$165 тысяч в день), которые ушли на сокращение персонала, урезание бюджета на новые разработки на 50 % и корпоративные «стероидные инъекции» для создания видимости стремительного роста – все это делалось для того, чтобы подготовить компанию к продаже<sup>[34]</sup>. Продав компанию и прикарманив миллионы, Данлап написал о себе книгу, в которой он обыгрывал свою кличку «Рэмбо в костюме в полосочку». «Мне нравятся фильмы о Рэмбо, – написал он. – Это парень, у которого нет никаких шансов на успех, и все-таки он всегда побеждает. Рэмбо идет наперекор обстоятельствам, рискует головой и побеждает. Он всегда выходит победителем, избавившись от “плохих парней”. Из войны он творит мир. Это то, что делаю я»<sup>[35]</sup>. Может, Дарвина Смита тоже нравились идиотские фильмы с Рэмбо, но я подозреваю, что, выходя из кинотеатра, он никогда не сказал бы своей жене: «Ты знаешь, я так похож на Рэмбо, он мне напоминает меня самого».

Неудивительно, что история Scott Paper – одна из самых драматичных во всем исследовании, но это не единственный случай. В двух третях случаев в компаниях для сравнения мы обнаружили, что высшие руководители отличались гипертрофированным самомнением, что и привело компании к краху или к ничтожным результатам<sup>[36]</sup>.

Это особенно сильно проявляется в компаниях, добившихся кратковременного успеха под руководством талантливого, но эгоцентричного лидера только для того, чтобы прийти в упадок несколько лет спустя. Ли Якокка, например, спас Chrysler, находившуюся одно время на грани катастрофы, осуществив одну из самых известных и заслуженно признанных программ преобразования компании в истории американского бизнеса. В середине пребывания Якокки на посту главы фирмы доходность по акциям Chrysler в 2,9 раза превосходила средний показатель по рынку. Затем, однако, все его внимание сместилось на собственную персону и стремление упрочить свою славу самого известного корпоративного руководителя

в истории американского бизнеса. Investor's Business Daily и Wall Street Journal отслеживали появления Якокки в телевизионных программах, таких как Today Show и Larry King Live, его участие в 80 рекламных роликах и намерение баллотироваться на пост президента США (как-то он даже сказал: «Руководить Chrysler труднее, чем управлять страной... Я мог бы управиться с национальной экономикой за шесть месяцев») и непрерывно обсуждали его биографию. Книга под названием «Якокка» разошлась тиражом в 7 млн экземпляров и сделала его настоящей звездой. Когда он прибыл в Японию, его окружила многотысячная толпа почитателей<sup>[37]</sup>. Собственные акции Якокки поднялись, тогда как во второй половине его правления акции Chrysler упали до отметки на 31 % ниже, чем средний показатель по рынку.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.



## Комментарии

1.

Beryl Markham, *West with the Night*. San Francisco: North Point Press, 1983.

2.

Расчет доходности по акциям был произведен на основе данных Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета. Основные определения:

3.

По данным Исследовательского центра котировок ценных бумаг Чикагского университета, совокупный доход по акциям был рассчитан для периода с 31.12.84 по 31.12.99 для General Electric и рынка, с учетом реинвестирования дивидендов и с поправкой на дробление акций.

4.

David McCullough, *Truman* (Simon & Schuster, 1992), 564.

5.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

6.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Rae takes on the paper industry’s tough lone wolf”, *The Globe and Mail*, July 20, 1991; “Former CEO of K-C dies”, *The Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D.

7.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 26.

8.

Интервью в рамках исследования #5-Е, с. 26.

9.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57.

10.

“Darwin Smith may have done too good a Job”, *Business Week*, August 1, 1988, 57; “Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation”, *The Wall Street Journal*, November 22, 1991, A5; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company”, *The New York Times*, December 28, 1995; Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 101.

11.

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 112.

12.

*International Directory of Company Histories*, (Chicago: St. James Press, 1991), Volume III, 40; “Kimberly-Clark – Aiming for the Consumer”, *Financial World*, April 1, 1970.

**13.**

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 106, 112; “Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company”, *The New York Times*, December 28, 1995; “Former CEO of K-C dies”, *The Dallas Morning News*, December 27, 1995, 1D; Research Interview #5-E, p. 6; “Paper Tiger: How Kimberly-Clark Wraps its Bottom Line in Disposable Huggies”, *The Wall Street Journal*, July 23, 1987, 1.

**14.**

“The Battle of the Bottoms”, *Forbes*, March 24, 1997, 98.

**15.**

“The Battle of the Bottoms”, *Forbes*, March 24, 1997, 98.

**16.**

Robert Spector, основываясь на исследовании William W. Wicks, *Shared Values: A History of Kimberly-Clark* (Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997), 10.

**17.**

Shelby Foote, *The Civil War, A Narrative, Red River to Appomattox* (Random House, 1975), 1040; James M. McPherson, *Battle Cry of Freedom: The Civil War Era* (New York: Ballantine Books, 1989), 854.

**18.**

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 14.

**19.**

Company. “Chronology”, Gillette Corporate Type-script, 1995; Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 198; Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 199; Rita Ricardo Campbell, *Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette* (Connecticut: Praeger Publishers, 1997), 153.

**20.**

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 159.

**21.**

Rita Ricardo Campbell, *Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette* (Connecticut: Praeger Publishers, 1997).

**22.**

Беседа автора с главой Gillette, лето 2000 года. «Мы инвестировали \$1,5 млрд в Sensor и Mach3. Мы верили, что эти проекты были бы приостановлены, если бы поглощение произошло».

**23.**

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 158. Расчеты произведены с использованием данных CRSP.

**24.**

Gordon McKibben, *Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 254.

**25.**

“Maxwell Relinquishes Rights to \$5.5 Million Final Retirement Payment”, PR Newswire, January 21, 1992; “\$5.5 Million Declined by Ex-Official”, *The Washington Post*, January 22, 1992, F1.

**26.**

“Iacocca's Last Stand”, *Fortune*, April 20, 1992, 63.

**27.**

“Sincere Tyranny”, *Forbes*, January 28, 1985, 54.

**28.**

“Managing: Leaders of Corporate Change”, *Fortune*, December 14, 1992, 104.

**29.**

“Chairman Quits Post”, *The New York Times*, November 17, 1992, D5; “Rubbermaid's Sad Succession Tale”, *The New York Times*, July 5, 1987.

**30.**

“Is Rubbermaid Reacting Too Late?” *The New York Times*, December 22, 1996, 1:1.

**31.**

Интервью в рамках исследования #7-D, с. 17.

**32.**

“Did CEO Dunlap save Scott Paper-or just pretty it up? The Shredder”, *Business Week*, January 15, 1996.

**33.**

Chris Jones and Duane Duffy, *Media Hype Analysis* (не опубликовано), проект «От хорошего к великому», лето 1998, 1999.

**34.**

“Did CEO Dunlap save Scott Paper-or just pretty it up? The Shredder”, *Business Week*, January 15, 1996; “Chain Saw AI to the rescue?” *Forbes*, August 26, 1996; “After the Fall”, *Across the Board*, April 1996, 28–33; “Only the Paranoid Survive”, *Worth Online*, October 1996; Albert J. Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 20.

**35.**

Albert J. Dunlap with Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997), 132.

**36.**

Компании, харизма лидеров которых становилась обузой: Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R.J.Reynolds, Addressograph Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid и Teledyne.

**37.**

“President Iacocca”, The Wall Street Journal, July 28, 1982, 1; “Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler”, Investor’s Business Daily, January 4, 1993, 1.