

ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

Джим Коллинз

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Мортен Хансен

Джим Коллинз
Мортен Хансен

ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

Перевод с английского Любови Сумм

КРАТКАЯ ВЕРСИЯ

создана издательством «Манн, Иванов и Фербер»

Подробнее о книге читайте на сайте
m-i-f.ru/great-by-choice

ГРУППА 10x

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Мы назвали лидеров группы победителей «десятикратниками», потому что под их руководством компании в десять и более раз превосходят показатели в своих отраслях.

Сопоставляя действия Амундсена и Скотта в эпическом походе к Южному полюсу, мы проиллюстрировали суть своего исследования и нашли удачный пример, на котором видны различия между десятикратниками и представителями контрольной группы.

Десятикратники не закрывают глаза на тот факт, что их окружают неконтролируемые стихии, что события в точности предсказать невозможно и уверенными быть нельзя ни в чем. Они стойчески принимают такую реальность и решительно отвергают мысль, будто их успех или падение определяются внешними факторами — удачей, хаосом или чем бы там ни было.

Десятикратникам присущи три элемента поведения, которые в совокупности принципиально отличают их от лидеров менее успешных компаний:

- **ФАНАТИЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА:** десятикратники всегда крайне последовательны в действиях — они следуют своим

ценностям и целям, нормам выработки и стандартам качества, принятым методам. Их целеустремленность беспощадна, неколебима, маниакальна.

- **ЭМПИРИЧЕСКАЯ КРЕАТИВНОСТЬ:** столкнувшись с неопределенной или угрожающей ситуацией, десятикратники не обращаются за советом к другим людям, авторитетным фигурам или к членам своей социальной группы — они обращаются к эмпирическим данным. Эти люди полагаются на прямое наблюдение, практический опыт и непосредственное взаимодействие с вещественными доказательствами. Свои дерзкие и креативные решения они принимают, опираясь на прочный эмпирический фундамент.
- **ПРОДУКТИВНАЯ ПАРАНОИЯ:** десятикратники сверхбдительны, они постоянно готовы к переменам в окружающей среде и к угрозам извне, даже когда все идет хорошо (и особенно когда все идет хорошо). Они допускают возможность того, что ситуация обернется против них, скорее всего — в самый неподходящий момент. Свой страх и беспокойство они направляют в действие, разрабатывают аварийные планы, создают резервы, следят, чтобы всегда оставался большой запас прочности.

Все три элемента поведения десятикратников вдохновляются одной и той же мотивацией: честолюбием и страстью, направленной на дело, на компанию, на что-то большее самого лидера. Все эти люди наделены немалым эго, но их эгоизм нацелен не на личное преуспевание, а на компанию и поставленную перед собой цель.

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Фанатичную дисциплину не следует путать с регламентацией, размеренностью, послушанием авторитетам, соблюдением социальных норм или бюрократических правил. Подлинная дисциплина требует независимости ума и способности не поддаваться социальному давлению и стадному инстинкту: фанатичная дисциплина нередко превращает лидера в неконформиста.

Эмпирическая креативность наделяет десятикратника уверенностью, которая со стороны может показаться глупой самонадеянностью, однако десятикратники предпринимают дерзкие шаги и *вместе с тем* умеряют риск, именно опираясь на факты. Они тратят много времени на сбор информации, но их отнюдь не назовешь нерешительными людьми: десятикратники никогда не занимаются анализом ради того, чтобы отложить решение, но используют эмпирические данные для решительного действия.

Продуктивная паранойя способствует креативному действию. Продумав сценарии катастроф и подготовившись к худшему, десятикратники гарантируют, что никакие события, никакие злосчастия не остановят их творческий труд.

ВОПРОС К ЧИТАТЕЛЮ

Отметьте, какие из качеств десятикратников — фанатичная дисциплина, эмпирическая креативность, продуктивная паранойя — присущи вам в наибольшей степени, а какие в наименьшей. Что вы можете сделать, чтобы самое слабое из этих качеств стало у вас самым сильным?

ДВАДЦАТИМИЛЬНЫЙ МАРШ

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Концепция двадцатимильного марша оказалась основным фактором, обусловившим принципиально разные результаты в группе 10х и в контрольной группе.

Двадцатимильный марш подразумевает достижение определенных ориентиров за определенный срок – с величайшим упорством и постоянством, на протяжении долгого периода. Соблюдение этих принципов дается нелегко по двум причинам: трудно выполнять добровольные обязательства в тяжелые времена, еще труднее сдерживать свой темп, когда все обстоятельства благоприятствуют ускоренному продвижению.

СЕМЬ ПРИЗНАКОВ ПРАВИЛЬНОГО ДВАДЦАТИМИЛЬНОГО МАРША:

1. Четкие ориентиры.
2. Добровольные самоограничения.
3. План соответствует конкретной компании.
4. Компания в силах контролировать выполнение этого плана.

5. Установлены подходящие сроки — достаточно продолжительные, чтобы успеть все сделать, но достаточно короткие, чтобы не сбиться с курса.
6. Компания сама для себя разрабатывает этот план.
7. План выполняется неукоснительно.

Ориентиры двадцатимильного марша могут быть не только финансовые. Бывают креативные марши, образовательные марши, марши по улучшению обслуживания и так далее — лишь бы они соответствовали основным характеристикам правильного двадцатимильного марша.

Двадцатимильный марш укрепляет уверенность компании. Придерживаясь правил двадцатимильного марша в любых обстоятельствах и при самых неожиданных потрясениях, вы сумеете доказать себе и своей компании, что результат вашей работы зависит не столько от внешних условий, сколько от самой работы.

Когда принципы двадцатимильного марша нарушаются, организация оказывается во власти неконтролируемых стихий. Все компании из контрольной группы как минимум однажды столкнулись с большими трудностями, и, поскольку они не выработали заранее дисциплину двадцатимильного марша, это привело к катастрофе или, по крайней мере, к длительному отставанию.

Двадцатимильный марш — это самоконтроль в неконтролируемых обстоятельствах.

Десятикратники сами задают темп двадцатимильного марша в зависимости от особенностей своей компании, не допуская, чтобы внешние обстоятельства решали за них.

Никогда не поздно принять правила двадцатимильного марша, даже если в начале пути подобная дисциплина была компании чужда, — так перестроилась Genentech при Левинсоне.

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Двадцатимильный марш — решение для непредсказуемого мира: чем более нарастает турбулентность, тем спасительнее принципа двадцатимильного марша.

Стремление к максимальному росту и успех десятикратников взаимно исключают друг друга. Лидеры компаний из контрольной группы в удачные для себя времена гнались за максимальным ростом и тем самым готовили для своей же компании гибель при неожиданном кризисе. Десятикратники не исчерпывали до дна все возможности роста, всегда допуская, что неприятности подкарауливают за углом — и нельзя подставляться, распространяясь сверх отведенного себе лимита.

Двадцатимильный марш отнюдь не роскошь, которую десятикратники смогли себе позволить после ряда успехов — нет, эти правила десятикратники приняли задолго до того, как сделались успешными, и эти правила и привели их к успеху.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Каков ваш двадцатимильный марш? Что вы обязались осуществлять на протяжении 15–30 лет с такой же неукоснительностью, с какой соблюдали свои обязательства Stryker, Southwest Airlines, Intel и Progressive?

СНАЧАЛА ПУЛИ, ЯДРА ПОТОМ

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Принцип «сначала пули, ядра потом» лучше подходит для объяснения успеха компаний из группы 10×, чем скачкообразные инновации или гений предвидения.

Пуля – это недорогостоящий, нерискованный и не отвлекающий компанию от основного дела тест или эксперимент. Десятикратники используют пули, чтобы эмпирически проверить, что же будет работать. На основании эмпирической проверки они затем сосредоточивают все усилия и выстреливают ядром, получая большую отдачу от большой ставки.

Исследуемые нами компании тратят немало пуль зря. Они не знают заранее, какие пули попадут в цель и принесут успех.

Существует два вида ядер: пристрелянные и непристрелянные. Пристрелять ядро – значит получить подкрепление из реального опыта, эмпирическое подтверждение того, что большая ставка принесет успех. Выстрел ядром без предварительного обстрела пулями – крупная ставка без достаточного эмпирического подкрепления.

Стрельба непристрелянными ядрами ведет к катастрофе. Мы не раз видели в нашем исследовании, как компании терпят

крах, когда растрачивают свои ресурсы, паля непристрелянными ядрами, и в этот момент обрушивается внезапный удар стихий. Компании из контрольной группы проявляли заметно большую склонность к пальбе непристрелянными ядрами, чем десятикратники.

Десятикратники периодически допускают подобную ошибку — стреляют ядрами наобум, но они быстро исправляются. Напротив, компании из контрольной группы чаще усугубляют свои промахи, выпуская вслед за одним бесцельным ядром другое и третье, нагромождая одну проблему на другую.

Если после пристрелки пулями не перейти к канонаде, задача будет лишь средней. Речь идет не о том, чтобы раз и навсегда предпочесть пули ядрам, а о том, чтобы *сначала* стрелять пулями, *потом* ядрами.

Даже приобретение другой компании можно отнести к разряду пуль, если это обходится недорого и не слишком отвлекает компанию от основного курса.

Проблема в том, как объединить беспощадную дисциплину с креативностью, не задушив дисциплиной творчество и не позволив творчеству размыть дисциплину.

НЕОЖИДАННЫЕ НАХОДКИ

Компании-победители из группы 10× не всегда отличаются креативностью от своей пары в сравнении. В некоторых парах компании из группы 10× проявляли даже меньшую склонность к инновациям, чем компании из контрольной группы.

Мы пришли к выводу, что для каждой среды имеется свой порог инноваций, то есть минимальный уровень инноваций,

не достигнув которого компания не сможет даже принять участие в конкурентной борьбе. В одних сферах этот порог низок, для других отраслей – очень высок, но в любом случае, как только порог инноваций перейден, *больше* инноваций уже мало что даст.

Десятикратники не обладают более высокой способностью предсказывать события будущего и различные перемены, чем те, с кем мы их сравниваем. Десятикратники – эмпирики, а не гении предвидения.

Сочетание креативности и дисциплины дает возможность наращивать инновации с упорством и постоянством. Этим величайшие образцы успеха – от Intel до Southwest Airlines, от ранних лет Amgen до воскресения Apple при Стиве Джобсе – объясняются гораздо вернее, чем мифом об однократном мощном прорыве.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Какие виды поведения вам нужно совершенствовать?

- Научиться выпускать достаточное число пуль.
- Противиться искушению палить непристрелянными ядрами.
- Превращать пули в ядра, когда собрано достаточно эмпирических данных.

ЛИДЕРСТВО НАД ЛИНИЕЙ СМЕРТИ

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

В этой главе рассматриваются три основных аспекта продуктивной паранойи:

1. Создавать финансовые резервы и амортизаторы — *запасать баллоны кислорода*, чтобы заранее подготовиться к неожиданностям и неприятностям.
2. Ограничивать риски — *риск пересечь линию смерти, асимметричный риск и неконтролируемый риск* — и управлять риском, связанным со временем.
3. Сначала общий план, потом *ближний план*, всегда сохраняя сверхбдительность, чтобы вовремя почувствовать изменение ситуации и эффективно отреагировать на перемены.

Десятикратники понимают, что не в их силах постоянно и точно предсказывать будущее, поэтому они маниакально готовятся на всякий случай — готовятся заранее, готовятся всегда — к тому, что не в их силах предсказать. Они допускают,

что ряд неблагоприятных событий может обрушиться на них одновременно, внезапно и в любой момент.

То, что вы успеете сделать прежде, чем разразится буря — ваши решения, установленная вами дисциплина, амортизаторы, запасные баллоны, — и решит, будет ли ваша компания успешно развиваться и в пору кризиса или же начнет отставать или вовсе погибнет.

В создании амортизаторов и прочих запасов на черный день десятикратники многократно превышают среднюю «норму». В изученных нами компаниях коэффициент ликвидности от трех *до десяти* раз превосходил средние данные по другим компаниям, их финансовая отчетность также обнаруживает значительно больший консерватизм на всех этапах развития, даже когда эти компании были небольшими стартапами.

Десятикратники проявляют максимальное благоразумие в вопросах управления рисками, в особенности по отношению к трем категориям рисков:

1. Пересечение линии смерти (вероятная гибель или серьезный ущерб для компании).
2. Асимметричный риск (возможная выгода меньше, чем вероятные убытки).
3. Неконтролируемый риск (риск не поддается контролю и управлению).

Десятикратники включают потом *ближний план*. Они сосредоточены и вовремя замечают перемены, они добиваются идеального качества работы и приспосабливаются к меняющейся ситуации. Почуввав опасность, они включают *общий план*, чтобы сообразить, в каком темпе приближается угроза

и требуется ли внести коррективы в план. Затем они включают *ближний план* и вновь сосредотачивают все усилия на достижении поставленной цели.

Даже в пору стремительных перемен не следует отказываться от дисциплины мысли и действия. Нужно собрать все силы, включить *общий план*, чтобы принять быстрое и жесткое решение, а затем включить *ближний план* — быстрое, но четкое исполнение.

НЕОЖИДАННЫЕ ВЫВОДЫ

Десятикратники меньше рискуют, чем компании из контрольной группы, а добиваются гораздо лучших результатов.

Вопреки представлению о дерзком, самонадеянном, рисковом предпринимателе, который в любой затее видит только плюсы, десятикратники живут в состоянии продуктивной паранойи и маниакально рисуют себе ситуации, в которых что-то может пойти не так. Они задаются вопросами: что может произойти в самом худшем случае? Готов ли у нас план на этот случай? Насколько велик возможный выигрыш или проигрыш? Как высока вероятность выигрыша и проигрыша? Что остается вне сферы нашего контроля? Как свести к минимуму зависимость от сил, которые мы не контролируем? Что если? Что если? Что если?

Десятикратники спешат не больше, чем лидеры других компаний. Поспешные решения не способствуют благополучному исходу — гораздо полезнее использовать то время, которым вы располагаете до момента, когда изменится характер риска (столько времени, сколько есть, много или мало), чтобы принять жесткое и продуманное решение.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Подумайте об основных опасностях, грозящих вашей компании: сколько у вас времени, прежде чем изменится характер риска?

СМАК

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

СМаК означает «специфика, методичность, константа». Чем быстрее меняется окружающая среда, чем она ненадежнее и опаснее, тем крепче придерживайтесь своего СМаКа.

Рецепт СМаК — это набор долговечных работающих правил, которые в совокупности составляют последовательную и воспроизводимую формулу успеха. Этот рецепт ясен и конкретен, он объединяет всю организацию и направляет ее усилия, дает четкие указания, что делать, а чего не делать.

Рецепт СМаК опирается на эмпирический опыт и понимание, что работает для этой компании и почему. Наглядный пример — десять пунктов Говарда Патнэма для Southwest Airlines.

Успех десятикратников напрямую зависит от того, как они создают рецепт СМаК, соблюдают его и исправляют (нечасто), если того требуют обстоятельства. При этом задействованы все основные качества десятикратников: эмпирическая креативность (создание и развитие рецепта), фанатичная дисциплина (чтобы придерживаться рецепта) и продуктивная паранойя (во время почувствовать необходимость перемен).

У всех компаний из контрольной группы, за одним лишь исключением, в их лучшие годы также имелись проверенные рецепты, однако не хватило дисциплины соблюдать их с креативной последовательностью: в пору турбулентности компании реагировали резкими изменениями рецепта.

Поправки к рецепту СМаК затрагивают один элемент или ингредиент, оставляя рецепт в целом нетронутым. Как и механизм поправок к Конституции, такой принцип позволяет и осуществлять радикальные перемены, и поддерживать исключительное постоянство. Справляться с парадоксом постоянства и перемен — одна из основных проблем любой человеческой организации.

Существуют два разумных подхода к переписыванию рецепта СМаК:

- 1) применить эмпирическую креативность, которая направлена в основном на саму компанию (сначала пули, ядра потом);
- 2) применить продуктивную паранойю (*общий план*, затем *ближний план*), которая направлена главным образом вовне.

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

Существует возможность развивать конкретные, специфические и долговечные — на десятилетия — практики: рецепт СМаК.

Однажды создав свой рецепт СМаК, десятикратники меняли его за анализируемый период в среднем на 15% (а компании из контрольной группы — в среднем на 60%). В среднем каждый

элемент в рецепте десятикратников продержался более двадцати лет. Удивительное открытие, учитывая, что мы изучали период, в котором все компании — и группа 10x, и контрольная группа — подвергались стремительным переменам и беспощадной неопределенности.

Трудно не внедрить перемены, а понять, что будет работать, почему это будет работать, когда пора что-то менять — а когда менять не стоит.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Какой у вас рецепт СМаК и нуждается ли он в корректировке?

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Величие посреди хаоса	9
Глава 2. Группа 10×	26
Глава 3. Двадцатимильный марш	65
Глава 4. Сначала пули, ядра потом	107
Глава 5. Лидерство над линией смерти	153
Глава 6. СМаК	190
Глава 7. Отдача от удачи	226
Эпилог	271
Часто задаваемые вопросы	275

Принципы исследования

Методология	298
Отбор компаний в группу 10×	316
Отбор компаний для сравнения	323
Двадцатимильный марш	328
Анализ инноваций	331

Сначала пули, ядра потом	337
Анализ рисков по ликвидности и балансу	341
Анализ категорий риска	345
Анализ скорости	350
Анализ рецепта СМаК	357
Анализ удачи	361
Анализ Зала Славы хоккея	369
Примечания	371
Благодарности	432
Об авторе	438