

## Глава 1

# ВЕЛИЧИЕ ПОСРЕДИ ХАОСА

Мы просто не знаем, что готовит нам будущее<sup>1</sup>.

*Питер Бернстайн\**

**М**ы не можем предсказать будущее. Но мы в силах его создать. Оглянитесь на прошедшие пятнадцать лет, вспомните, что произошло за это время, какие, вопреки любым ожиданиям, случались передраги — в мире, в стране, на рынках, в личной жизни. Мы удивляемся, изумляемся, бываем шокированы и крайне редко можем похвастаться, что точно предвидели грядущее. Никому не дано безошибочно предугадать изгибы и повороты собственной судьбы. Жизнь — непредсказуемая штука. Это не хорошо и не плохо. Так устроено — мы же не спорим с законом всемирного тяготения. Наша задача — управлять своей жизнью даже при таких обстоятельствах.

---

\* Питер Левин Бернстайн — американский историк и экономист, популяризатор «экономики инвестиций». *Прим. ред.*

В основе этой книги лежат результаты девятилетнего исследования, которое мы начали в 2002 году, когда Америка очнулась от гипноза стабильности, безопасности и гарантированного изобилия. Долговременный рост внезапно остановился. Избыток госбюджета обернулся дефицитом. Атака террористов 11 сентября 2001 года вызвала всеобщий ужас и гнев, за ними последовала война. А в это время по миру совершали свой беспощадный и губительный поход технологическая революция и глобальная конкуренция.

Мы задались простым вопросом: почему в вихре неурядиц, когда со всех сторон обрушиваются мощные, стремительные стихии, движение которых нельзя ни предсказать, ни контролировать, одни компании процветают, а другие — нет? Чем те, кто прекрасно справляется с ситуацией, отличаются от тех, кто справляется не так хорошо, а то и вовсе никак?

Мы не выбирали вопросы для исследования — они сами выбрали нас. Вопросы хватали нас за глотку и рычали: «Не выпущу, не дам тебе вздохнуть, пока не ответишь!» Исследование захватило нас, потому что мы живем в постоянной тревоге, в глобальном ощущении уязвимости, ведь наш мир становится все менее упорядоченным и понятным. Вставшие перед нами вопросы представляли не только интеллектуальный, но и сугубо личный интерес. Работая со своими учениками, с руководителями компаний и социальных организаций, мы чувствовали эту тревогу и в них. События прошедших лет лишь способствовали росту напряжения и растерянности. Что будет дальше? Уверенно можно сказать лишь одно: этого никто не знает.

И тем не менее некоторые компании и их лидеры великолепно ориентируются в этих бурных водах. Они не только реагируют на ситуации — они их создают. Они не просто выживают — они побеждают. Они не просто преуспевают — они процветают. Эти люди строят великие компании, которые всегда остаются на плаву. Мы ни в коем случае не утверждаем, будто хаос, ненадежность, нестабильность — это благо: компании, лидеры, организации, общества процветают не благодаря хаосу. Но они могут процветать и в условиях хаоса.

Чтобы разобраться, как они это делают, нужно было отобрать компании, которые начинали деятельность в непростой ситуации и благодаря своей работе достигли величия, причем сделали это в нестабильной обстановке, среди мощных, неподвластных им стихий, вызывающих быстрые перемены, непредсказуемых и таящих неведомую опасность. Затем мы сравнили эти компании с контрольной группой — с теми, кто в тех же экстремальных обстоятельствах не смог стать великими. Это сопоставление выявило те факторы, которые помогают некоторым компаниям процветать даже во время хаоса.

Наших победителей мы обозначили как «10х», потому что они не просто выжили и не просто добились успеха: каждая из этих компаний превосходит средний результат по отрасли как минимум *в 10 раз*. Если бы вы вложили \$10 000 в акции какой-либо из них в конце 1972 года (с учетом доходности каждой компании на рынке обыкновенных акций, пока они не были выставлены на электронные торги на Нью-Йоркской фондовой бирже, Американской фондовой бирже или NASDAQ),

то к моменту, когда мы начали наши исследования (2002), ваши вложения выросли бы до шести миллионов долларов, что в 32 раза превышает показатели фондового рынка<sup>2</sup>.

Чтобы понять суть нашего исследования, давайте рассмотрим пример компании Southwest Airlines. Вспомните все удары, которые обрушились на индустрию авиаперевозок в период с 1972 по 2002 год: резкие скачки цен на топливо, дерегуляция, профсоюзные споры, забастовки авиадиспетчеров. Убийственные рецессии. Воздушное пиратство. Одно банкротство вслед за другим. И — террористический акт 11 сентября 2001 года. И все же, если бы 31 декабря 1972 года вы вложили \$10 000 в Southwest Airlines — крошечную компанию, парк которой состоял из трех самолетов, в компанию, которая едва сводила концы с концами, — ваше вложение к концу 2002 года превратилось бы почти в \$12 миллионов, что в 63 раза превышает средние показатели роста цены акций на фондовом рынке. Это лучше, чем у Wal-Mart, лучше, чем у Intel, GE, Johnson & Johnson, лучше, чем у Walt Disney. Согласно анализу Money Magazine, Southwest Airlines возглавила в рейтинге S&P список из 500 компаний, акции которых в 1972 году находились в свободной продаже и которые продержались полных 30 лет, до 2002 года<sup>3</sup>. Впечатляющий результат! А если вспомнить, в каких условиях он был достигнут, то это изумительный результат.

Почему Southwest справилась при столь неблагоприятном для нее раскладе? Что она сделала, чтобы управлять своей судьбой? Как сумела выбиться в чемпионы, в то время как

другим авиаперевозчикам подобное не удалось? И почему в экстремальных обстоятельствах Southwest достигла величия, а ее непосредственный конкурент, Pacific Southwest Airlines (PSA), потерпела крах, хотя у нее была такая же бизнес-модель и она действовала в том же секторе, то есть изначально имела те же шансы на успех? Именно на таких сопоставлениях и построено наше исследование.

Нам часто задают вопрос: «Чем это исследование отличается от прежних работ, посвященных великим компаниям, в особенности от “Построенные навечно” и “От хорошего к великому”?»\* Методика та же (сравнительный исторический анализ), и центральный вопрос все тот же – природа величия. В этом исследовании, в отличие от всех прежних, мы отбирали примеры, учитывая не только достижения, но и среду, в которой компании добивались величия.

Мы установили двойной критерий – результат плюс среда – по двум причинам. Во-первых, мы уверены, что мир до конца нашей жизни останется нестабильным, и нужно понять те факторы, которые выделяют великие компании, преуспевающие в подобных обстоятельствах вопреки всему. Во-вторых, присматриваясь к действиям таких компаний и их лидеров

---

\* *Коллинз Дж., Поррас Дж.* Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. *Прим. ред.*

*Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

в экстремальных условиях, мы обнаруживаем данные, которые не удалось бы выявить, если бы мы ограничивали свое исследование более спокойными обстоятельствами. Представьте, что вы отправились на прогулку по теплой, солнечной долине, а ваш спутник — знаменитый альпинист, водивший экспедиции на самые сложные вершины мира. Возможно, вы заметите в его поведении какие-то небольшие отличия: он чуть осторожнее шагает по тропе, он внимательнее упаковывал свой рюкзак, но в целом в обычный ясный весенний день, когда все идет по плану, его лидерские качества будут не особо заметны. А если вы с этим человеком карабкаетесь на Эверест в разгар снежной бури? В такой ситуации вы совершенно отчетливо увидите, чем он отличается от других, почему он великий лидер.

Изучение лидеров компаний в экстремальной ситуации можно сравнить с бихевиористским экспериментом или с испытанием в центрифуге: бросим лидеров в экстремальную среду, и центрифуга отсеет величие от заурядности. Мы изучаем отличие великих от просто хороших в условиях, которые выявляют и подчеркивают это отличие.

Далее в этой главе мы наметим план своей экспедиции и предупредим читателя о кое-каких сюрпризах, которые его ждут в пути (более подробно методология нашего исследования описана

в приложении «Принципы исследования»). В главе 2 мы обсудим известные нам факты о людях, возглавляющих великие компании, а с главы 3 по главу 6 рассмотрим, как они строили свои компании, каков их стиль руководства и в чем их принципиальное отличие от менее успешных конкурентов. В главе 7 мы подойдем к самому интересному этапу нашего путешествия: займемся исследованием удачи. Мы дали определение удачи, придумали способы ее измерения, установили, удачливее ли наши 10х, чем контрольная группа, или нет, и выяснили, чем отличалось их отношение к удаче.

## ОТБОР КОМПАНИЙ 10х

Первый год работы ушел на то, чтобы отобрать примеры для исследования. Мы искали реальные случаи, удовлетворяющие трем основным критериям:

1. Показатели компании на протяжении пятнадцати и более лет устойчиво превышали средние фондовые показатели в данном секторе экономики.
2. Компания достигла результатов в турбулентной среде, под влиянием быстро меняющихся, неконтролируемых и потенциально опасных ситуаций.
3. Компания начинала свое восхождение к величию из уязвимой позиции: она была новичком и, как правило, некрупной.

Первоначальный список из 20 400 компаний мы 11 раз последовательно пропускали через сито, чтобы отобрать лишь те, которые полностью соответствовали всем критериям (см. «Отбор компаний в группу 10х» на с. 316). Поскольку мы хотели увидеть экстремальные результаты в экстремальных условиях, то и стандарты отбора применяли экстремальные. В окончательный список компаний 10х (см. таблицу ниже) попали только те, кто достиг потрясающих результатов.

#### Окончательный список 10х\*

Название компании	Период наблюдения	Отдача на \$10 000 инвестиций <sup>†</sup>	По сравнению с рынком <sup>‡</sup>	По сравнению со своим сектором экономики <sup>§</sup>
Amgen	1980–2002	\$4,5 миллиона	в 24 раза больше среднего	в 77,2 раза больше среднего
Biomet	1977–2002	\$3,4 миллиона	в 18,1 раза больше среднего	в 11,2 раза больше среднего
Intel	1968–2002	\$3,9 миллиона	в 20,7 раза больше среднего	в 46,3 раза больше среднего
Microsoft	1975–2002	\$10,6 миллиона	в 56 раз больше среднего	в 118,8 раза больше среднего
Progressive Insurance	1965–2002	\$2,7 миллиона	в 14,6 раза больше среднего	в 11,3 раза больше среднего

\* Совокупный доход по акциям при реинвестиции доходов: вкладывайте по \$10 000 в каждую компанию 31 декабря 1972 года и храните акции до 31 декабря 2002 года. Если на 31 декабря 1972 года акции компании еще не были размещены на фондовом рынке, используйте для расчета среднерыночный доход от инвестиций до первого месяца, с которого появляются данные по этой компании. Источник всех расчетов доходов по акциям в этой книге ©2006 CRSP (Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета).



Название компании	Период наблюдения	Отдача на \$10 000 инвестиций <sup>3</sup>	По сравнению с рынком <sup>4</sup>	По сравнению со своим сектором экономики <sup>5</sup>
Southwest Airlines	1967–2002	\$12,0 миллиона	в 63,4 раза больше среднего	в 550,4 раза больше среднего
Stryker	1977–2002	\$5,3 миллиона	в 28 раз больше среднего	в 10,9 раза больше среднего

Прежде чем идти дальше, позвольте выделить ключевой момент нашего исследования: мы изучали деятельность компаний в период, закончившийся в 2002 году, а не их нынешнее состояние. Вполне возможно, что сейчас, когда вы читаете эту книгу, та или иная из этих компаний пошатнулась или упала с вершины величия, и вы недоумеваете: почему она попала в список? Она же отнюдь не в десять раз превышает показатели своего сектора. Наше исследование сродни описанию спортивных команд в те времена, когда они добивались успеха: если прославившаяся в 1960-е и 1970-е годы под руководством тренера Джона Вудена баскетбольная команда десять раз из двенадцати завоевывала чемпионский титул, а после его отставки утратила первенство, это отнюдь не опровергает выводов, сделанных в пору ее торжества<sup>6</sup>. Так и великая компания может утратить величие<sup>\*</sup>, но годы ее славы не стираются из памяти. Наше исследование охватывает именно определенный период, эру успеха, и на этом периоде мы и основываем наши выводы.

---

\* Об этом Джим Коллинз написал в книге «Как гибнут великие». См.: Коллинз Дж. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Наш метод исследования опирается на сравнение и противопоставление. Ключевой вопрос не в том, что общего у великих компаний, а в том, какие общие свойства выделяют эти компании среди тех, с кем мы их сравниваем. Для сравнения мы берем компании из того же рыночного сектора, располагавшие в тот же период, что и 10×, такими же возможностями, но не достигшие выдающихся результатов. Применяв строгий метод вычисления коэффициента, мы систематически подбирали наиболее подходящие для сравнения компании (см. «Отбор компаний для сравнения» на с. 323). В целом группа 10× превзошла результаты контрольной группы более чем в 30 раз (рис. 1.1)<sup>7</sup>. Именно сопоставление группы 10× и контрольной группы в анализируемый период позволило нам сделать определенные выводы.

Итак, вот окончательный подбор пар — компаний из группы 10× и контрольных: Amgen\* против Genentech; Biomet против Kirschner; Intel против AMD, Microsoft против Apple; Progressive против Safeco; Southwest Airlines против PSA и Stryker против United States Surgical Corporation\*\* (USSC). Что касается Apple, то мы, конечно, знаем, что она стала редким и удивительным

---

\* Подробнее об Amgen см. в: *Байндер Г., Бэше Ф.* Бизнес по науке. Чему менеджерам стоит научиться у биотехнологов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. *Прим. ред.*

\*\* Хирургическая корпорация США (*англ.*). *Прим. ред.*

примером возвращения корпорации из небытия. Но наш телескоп нацелен на 1980-е и 1990-е годы, когда Microsoft безоговорочно лидировала, а Apple чуть не покончила с собой. Если бы вы приобрели пакет акций Apple в конце декабря 1980 года, когда они впервые были размещены на фондовом рынке, и сохранили бы их до 2002 года, то ваше вложение на 80% отставало бы от средних показателей<sup>8</sup>. О потрясающем возрождении Apple под руководством Стива Джобса мы в этой книге еще поговорим, а пока отметим, что корпорации действительно со временем меняют свой статус и могут из контрольной группы попасть в группу 10× и наоборот. Шанс перейти от хорошего к великому есть всегда.

**Рис. 1.1. Сопоставительный анализ**

Группа 10× и контрольная группа



**Примечания:**

Положение компании до первого месяца первой публикации данных Центра изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP); на основании средних показателей фондового рынка.

## НЕОЖИДАННЫЕ НАХОДКИ

Подобрав пары для сопоставления, мы начали глубокий исторический анализ внутри каждой пары. Мы собрали более семи тысяч документов, позволявших разобраться, как возникла каждая из этих компаний и как они развивались вплоть до 2002 года. Мы анализировали различные виды данных, в том числе динамику отрасли, источники первоначального капитала, организационные составляющие, руководство, культуру компании, инновации, технологии, риски, финансовый менеджмент, стратегии и стратегические изменения, темп и удачу (подробности о сборе и анализе данных см. в «Принципах исследования» на с. 298–370). Мы отправились в экспедицию не с готовой теорией, которую пытались подтвердить или опровергнуть, — нет, нам хотелось, чтобы открытия приводили нас в изумление и меняли наши взгляды.

Все концепции в этой книге мы выводили из собранных данных. Мы формулировали из них гипотезы, опробовали эти гипотезы на собранных фактах, видели, как те трещат и ломаются под грузом противоречащих свидетельств, искали новые теории, пересматривали их, снова и снова их испытывали, пока все концепции не пришли в полное соответствие с фактами.

Мы сравнивали поведение компании из группы 10× и ее пары из контрольной группы, чтобы выяснить, в чем между ними разница. Такой метод исследования позволил не только сделать интересные открытия, но и расшатать глубоко укорененные мифы. На самом деле некоторые выводы в корне расходились с нашими первоначальными предположениями, а каждое из существенных открытий заставляло врасплох по меньшей мере одного из авторов. Вот для затравки краткий перечень опровергнутых мифов:

*Укоренившийся миф:* успешными лидерами становятся отважные, готовые на риск провидцы.

*Опроверяющее открытие:* те великие лидеры, чью судьбу мы изучали, вовсе не обладали даром предвидения. Они присматривались к тому, что работает, выясняли, почему это работает, и строили собственную компанию на доказавших свою надежность основах. Эти лидеры не отличались от лидеров контрольной группы склонностью к риску, дерзостью, дальновидностью и креативностью. Зато они были более дисциплинированными, больше полагались на опыт и параноидально перестраховывались.

*Укоренившийся миф:* группа 10× выделилась в стремительно развивающемся, нестабильном и хаотичном мире благодаря инновациям.

*Опроверяющее открытие:* как ни удивительно, но это неверно. Разумеется, компании из группы 10× применяли инновации,

и весьма активно, однако мы не нашли доказательств, что они внедряли больше инноваций, чем их менее успешные конкуренты, а в нескольких поразительных случаях наши 10× оказались даже *менее* склонными к инновациям. Итак, инновации сами по себе вовсе не козырь, как мы думали ранее. Гораздо более важно умение управлять инновациями, усмирять изобретательность дисциплиной.

*Укоренившийся миф:* в полном опасностей мире выживает тот, кто быстрее. Беги, не то проиграешь.

*Опроверяющее открытие:* в мире высоких скоростей нужны «быстрые реакции» и «быстрые решения», поэтому все основополагающие принципы сводятся к воплю «Скорее! Скорее! Скорее!». Что ж, неситесь сломя голову — и вы, вероятнее всего, разобьетесь по дороге. Лидеры группы 10× знали, когда надо спешить, а когда торопиться не следует.

*Укоренившийся миф:* радикальные внешние перемены требуют столь же радикальных перемен внутри компании.

*Опроверяющее открытие:* компании из группы 10× менялись в ответ на внешние изменения меньше, чем их пары из контрольной группы.

*Укоренившийся миф:* великим компаниям из группы 10× просто больше повезло.

*Опроверяющее открытие:* компаниям 10× удача благоволила не больше, чем их парам из контрольной группы. И в той,

и в другой группе удачи хватало — и доброй удачи, и злой, — но ключевой вопрос не в том, сколько у вас удачи, а в том, как вы ею распорядитесь.

## ТО ЖЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, НОВЫЙ РАКУРС

Эта книга продолжает исследование, начатое в 1989 году вопросом, чем великие компании отличаются от хороших. Первой в этом ряду стала подготовленная совместно с Джерри Поррасом книга «Построенные навечно», затем последовали «От хорошего к великому» и «Как гибнут великие». В совокупности эти работы охватывают 75 компаний и шесть тысяч лет корпоративной эволюции<sup>9</sup>. Итак, хотя «Великие по собственному выбору» и представляет собой отдельное и вполне самостоятельное изыскание, его можно рассматривать и как часть большого путешествия в поисках ответа на вопрос «Как построить великую компанию?».

Нам хотелось бы думать, что каждый новый этап нашего исследования позволяет просверлить в черном ящике новое отверстие, в него просачивается все больше света, и мы можем обнаружить внутри те незыблемые принципы, которыми великие компании отличаются от просто хороших. Не беремся утверждать, будто эти концепции «гарантируют» величие (в социальных науках гарантий не существует), но мы вправе указать на обнаружившиеся в этих фактах соответствия. У того, кто

будет последовательно применять наши открытия, появится больше шансов создать великую и долговечную компанию, нежели у того, кто будет действовать подобно представителям контрольной группы.

Если вы прочли «Построенные навечно», «От хорошего к великому» или «Как гибнут великие», то, скорее всего, обратите внимание на то, как мало внимания будет уделяться в следующих шести главах принципам, описанным в тех книгах. За исключением прямой ссылки на лидерство пятого уровня, мы сознательно не затрагиваем на этих страницах такие понятия, как «Стратегия ежа», «Сначала “кто”, затем “что”», ключевые ценности, «БИХАГи» (Big Hair Audacious Goals — «большие наглые цели»), парадокс Стокдэйла, культура ответственности, пять стадий упадка и маховик. Причина проста: зачем возвращаться к тому, что уже было столь исчерпывающе разъяснено? Конечно, мы вновь проверили те принципы и убедились, что в условиях хаоса и неопределенности они действуют. И в разделе «Часто задаваемые вопросы» мы разберем связь принципов, рассмотренных в этой книге, с концепциями, изложенными в более ранних работах. Но наша главная задача — раскрыть новые принципы, которые мы обнаружили.

Теперь, когда исследование завершено, мы можем чувствовать себя спокойно. Не потому что мы вообразили, будто жизнь, как по мановению волшебной палочки, вдруг станет стабильной и предсказуемой, — напротив, глобализация и развитие технологий лишь подстегивают перемены, и нестабильность



возрастает. Нам стало спокойнее, потому что теперь мы лучше понимаем, как выживать, находить правильный путь и побеждать в любых, даже самых неблагоприятных условиях. Мы гораздо лучше подготовлены к тому, чего не в силах предсказать.

Выживать в условиях хаоса приходится не только бизнесу. И наша книга посвящена не столько бизнесу, сколько принципам, которые отличают великие компании от просто хороших. Нам важно понять, что помогает продержаться любой великой организации. Мы выбрали в качестве объекта исследования компании, чьи акции котируются на фондовом рынке, потому что их данные общедоступны, легко поддаются измерению (то есть мы могли безошибочно отбирать подходящие под наши критерии случаи), и в нашем распоряжении могли находиться все необходимые сведения за ряд интересующих нас лет. Великая школа, великая больница, великая команда, церковь, великое армейское подразделение или приют для бездомных, великий оркестр, великий благотворительный фонд — каждой из этих организаций приходится добиваться выдающихся результатов в нашем нестабильном мире.

Итак, приглашаем вас в путешествие. Мы будем задавать вопросы, а ответят на них пусть факты. Берите то, что покажется вам полезным, и стройте великую компанию, способную не просто реагировать на события, а создавать их. Говоря словами гуру менеджмента Питера Друкера: лучший, а возможно, и единственный способ предсказать будущее — создать его<sup>10</sup>.