

БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС 2.0

Інші книжки Джима Коллінза українською:

ВЕЛИЧНІ ЗА ВЛАСНИМ ВИБОРОМ

ВІД ХОРОШОГО ДО ВЕЛИЧНОГО

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

JIM COLLINS
BILL LAZIER

BE 2.0

**TURNING YOUR BUSINESS INTO
AN ENDURING GREAT COMPANY**

PORTFOLIO · NEW YORK · 2020

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Джим Коллінз
Білл Лазьє

БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС 2.0

**Від маленької компанії
до лідера ринку**

*Переклав з англійської
Володимир Цибка*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 005(02.062)

К 60

Коллінз Джим, Лазьє Білл

К 60 Більше ніж бізнес 2.0. Від маленької компанії до лідера ринку / пер.
з англ. Володимир Цибка. — К. : Наш Формат, 2023. — 416 с.

ISBN 978-617-8120-06-1 (паперове видання)

ISBN 978-617-8120-07-8 (електронне видання)

Що найкраще свідчить про стан справ у компанії? Прибуток, рентабельність продажів, віддача від капіталу чи, можливо, грошовий потік? Ці та інші показники менеджменту важливі й розглядаються в книжці, але червоною ниткою проходить думка, що ключове — це відсоток правильних людей на правильних місцях у корпоративному «автобусі». У ваших руках квиток на подорож шляхами найуспішніших лідерів бізнесу і детальна інструкція з побудови не просто величній, а сталій компанії, яка надовго переживе свого засновника.

УДК 005(02.062)

The moral rights of the author have been asserted.

Перекладено за виданням: Jim Collins, Bill Lazier. *BE 2.0: Turning Your Business into an Enduring Great Company* (New York, Portfolio, 2020, ISBN 9780399564239).

Усі права застережено. All rights reserved

© 2020 by Jim Collins

© Цибка В., пер. з англ., 2023

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,

оригінал-макет, 2023

ISBN 978-617-8120-06-1 (паперове видання)

ISBN 978-617-8120-07-8 (електронне видання)

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	ЩО ТАКЕ «БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС 2.0»?	9
<i>Розділ 1</i>	БІЛЛ ТА Я	12
<i>Розділ 2</i>	ВЕЛИКЕ БАЧЕННЯ НІЧОГО НЕ ВАРТЕ БЕЗ ВЕЛИКИХ ЛЮДЕЙ	27
<i>Розділ 3</i>	СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА	61
<i>Розділ 4</i>	БАЧЕННЯ	127
<i>Розділ 5</i>	УДАЧА ПРИХОДИТЬ ДО НАПОЛЕГЛИВИХ	188
<i>Розділ 6</i>	МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВЕЛИЧНИХ КОМПАНІЙ — КАРТА	200
<i>Розділ 7</i>	СТРАТЕГІЯ	227
<i>Розділ 8</i>	ІННОВАЦІЇ	282
<i>Розділ 9</i>	ТАКТИЧНА ДОСКОНАЛІСТЬ	341
<i>Подяки</i>	388
<i>Подяки за «Більше ніж бізнес 2.0»</i>	391
<i>Передмова до першого видання</i>	394
<i>Примітки</i>	399

Присвячується нашим найкращим друзям —
Джоан і Дороті

Вступ

ЩО ТАКЕ «БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС 2.0»?

Коли ми з Біллом Лазье працювали над першим виданням «Більше ніж бізнес» (Beyond Entrepreneurship) на основі курсу, що ми його викладали в Стенфордській вищій школі бізнесу, нашою метою було створити дорожню карту для керівників малих і середніх підприємств, які хочуть побудувати сталі величнні компанії.

Білл був прикладом рідкісного поєднання практичного досвіду та наукового мислення, і книжка «Більше ніж бізнес» містила багато накопиченої ним мудрості. Хоча після цього я сам або в співавторстві написав про механізми функціонування великих компаній чимало книжок, які стали бестселерами за версіями New York Times та Wall Street Journal, багато керівників казали мені, що саме ця, перша книжка залишається їхньою улюбленою. Коли співзасновник Netflix Рід Гастінгс представляв мене на зустрічі, організованій для мережі шкіл KIPP* у 2014 році, то здивував мене, сказавши, що коли був молодим підприємцем, читав «Більше ніж бізнес» шість разів. Коли Netflix отримала Стенфордську нагороду ENCORE як компанія-підприємець року, Гастінгс дав пораду амбітним молодим керівникам компаній: «Вивчіть напам'ять перші вісімдесят шість сторінок “Більше ніж бізнес”»¹. За допомогою цієї книжки Білл став наставником для підприємців, з якими ніколи не зустрічався особисто, надихнувши їх докласти зусиль до створення по-справжньому му величнних компаній, які зможуть пройти випробування часом.

* Програма «Знання — це сила» (Knowledge is Power Program, KIPP) — мережа безкоштовних шкіл у США, що здійснюють підготовку до коледжу в громадах з низьким рівнем доходу. — Прим. пер.

Але навіщо було перевидавати «Більше ніж бізнес» і чому зараз? Я вирішив перевидати книжку версією «Більше ніж бізнес 2.0» з трьох причин.

По-перше, я й досі палко захоплююся підприємцями та керівниками малих і середніх компаній: вони завжди були для мене читачами, до яких я хотів достукатися. Це може здивувати читачів моїх більш пізніх книжок, у яких я досліджував компанії, що стали гігантськими. Але їхній нинішній масштаб дещо затьмарює той факт, що всі ті компанії, про які йдеться у книжках «Зроблено на совість» (Built to Last), «Від хорошого до величного» (Good to Great) та «Величні за власним вибором» (Great by Choice)*, колись були маленькими стартапами, і я простежував увесь їхній шлях назад до витоків. Мені дуже хотілося зрозуміти, чому одні компанії-початківці стали постійними й величними та стійкими, а інші — ні.

По-друге, у мене був суттєвий новий матеріал, який міг би бути корисним безпосередньо для сучасних підприємців та керівників малих і середніх компаній. Цей новий матеріал про рішення людей, лідерство, бачення, стратегію, удачу та інше прекрасно вписався в перевидану версію «Більше ніж бізнес». Читаючи цю книжку, думайте про неї як про старий будинок у класичному стилі з великою прибудовою. Новий матеріал подано в абсолютно нових розділах та вставках у формі есе по всій книжці під заголовками «Погляд Джима з 2020 року». Майже половина тексту видання 2020 року є абсолютно новою. Водночас я залишив текст розділів першого видання без змін, таким, яким ми з Біллом написали його в 1992 році (я зробив лише кілька незначних виправлень та уточнень). Текст першого видання подано на затіненому тлі.

По-третє, і найголовніше, це перевидання покликане вшанувати й продовжити спадщину мого співавтора, найвидатнішого наставника в моєму житті, Білла Лазьє. Без його формувального впливу я не був би тим, ким я є, і моє життя не було б таким, яким воно є. Коли Білл помер у 2004 році, я хотів написати щось

* Книжки «Від хорошого до величного» і «Величні за власним вибором» вийшли у видавництві «Наш Формат». «Зроблено на совість» готується до друку. — Прим. пер.

про нього та про його глибокий вплив на людей. Одразу після цього вступу до «Більше ніж бізнес 2.0» я розповім історію Білла і про те, чого мене навчив цей мудрий та щедрий чоловік, який змінив життя тисяч молодих людей.

Я сподіваюся, що «Більше ніж бізнес 2.0» допоможе вам створити легендарну компанію. Ба більше, маю надію, що настанови Білла, викладені на цих сторінках, залишаться з вами і з тими, кого ви ведете за собою.

Джим Коллінз,
Боулдер, Колорадо,
2 березня 2020 року

БІЛЛ ТА Я

Білл Лазьє правив мені за батька більше, ніж будь-хто в моєму житті. Мій батько помер, коли мені було двадцять три, так і не знайшовши часу розказати бодай щось про різницю між правильним і неправильним, про базові життєві цінності, про виховання характеру. Я досяг повноліття наприкінці 1970-х років, після В'єтнаму та Ватергейту, — в епоху, позбавлену, здавалося, будь-якого величного відчуття сенсу, напрямку чи мети. До закінчення коледжу в 1980 році жодного разу ні з ким з однокурсників я не мав розмов про служіння людям як один з можливих напрямків у житті, і ми рідко обговорювали ідею, що в основі кар'єри мають бути базові цінності. Отож у свої двадцять з хвостиком я мав гнітюче відчуття, що пропустив щось основне, щось, чого я до кінця навіть не осягнув.

А тоді я зустрів Білла.

Незадовго до мого двадцять п'ятого дня народження, на другому році навчання в Стенфордській вищій школі бізнесу, мене, мов удар блискавки, спіткала щаслива зустріч — так таланить, коли випадає шанс познайомитися з людиною, яка змінить усе життя. Заступник декана з навчальної роботи запропонував Біллу, успішному підприємцю та засновнику компаній, якому тоді було трохи за п'ятдесят, приєднатися до факультету й прочитати курс за вибором. Білл погодився на посаду в Стенфорді, щоб поділитися своєю практичною мудрістю, переключивши енергію зі створення молодих компаній на виховання молодих лідерів. Я хотів записатися на іншу вибірккову дисципліну, але рандомна система, що працювала за принципом лотереї, розподілила мене до Білла на його перший набір. Я тоді питав в однокурсників: «Хтось

знає що-небудь про цього професора Лазьє?». Усі заперечно хитали головами. «Ну, — думаю, — тоді я просто піду на перші кілька занять і подивлюся, що він за один».

І добре зробив, що пішов. Якби система розподілу випадково відправила мене на інший курс або якби я цей курс покинув, украй мало ймовірно, що я пішов би шляхом, який став справою всього мого життя. Цієї книжки не існувало б. Як і жодних інших книжок, написаних мною особисто чи в співавторстві: ані «Зроблено на совість», ані «Від хорошого до величного», ані «Як гинуть могутні», ані «Величних за власним вибором». Не було б жодних досліджень та книжок на їхній основі, які мені поталанило написати. І навіть мій характер — та й мої найглибші базові цінності — були б зовсім іншими.

З якоїсь причини Білл зацікавився мною. Гадаю, він відчув, що в мені був дуже потужний двигун, але бракувало чіткого розуміння мети. Він та його дружина Дороті регулярно запрошували мене і мою дружину Джоан до себе на вечері. Він продовжував це робити й після завершення мого навчання, змушуючи мене міркувати над тим, як найкраще використати свої таланти та зробити свій унікальний внесок. Він робив це в добрій, але наполегливій манері, заохочуючи мене присвятити життя дослідницькій, письменницькій та викладацькій діяльності.

Потім, у 1988 році, коли мені щойно виповнилося тридцять, Білл пішов заради мене на по-справжньому відважний крок — і моє життя змінилося назавжди. Стенфордська вища школа бізнесу раптово й несподівано залишилася без зіркового професора, що викладав другу частину популярного курсу з підприємництва та малого бізнесу, який читав Білл. У деканаті Білла запитали, чи знає він когось, хто міг би замінити професора на наступний рік, поки вони підшукують «справжнього» викладача. Білл запропонував мене.

Деканат був налаштований скептично, але Білл мене обстоював. «Я вірю в нього, — сказав професор. — І беру на себе відповідальність за його підготовку, оскільки він викладатиме той самий курс, що і я, лише іншу частину».

Не маючи альтернативи, деканат поступився, сподіваючись, що Білл подбає про те, аби я не дуже напартачив.

Уявіть, що ви молодий пітчер в одній з нижчих ліг, й одного разу автобус, що перевозить пітчерів команди вищої ліги, ламається дорогою до стадіону «Янкі». Гра ось-ось почнеться, і менеджери поспіхом шукають, кого б відправити на гірку* подавати, а ви просто випадково стоїте поруч. Раптом хтось зауважує вас і каже: «Гей, хлопче, хапай рукавичку та м'яч, виходь і подавай!». Саме так я почувався, заходячи до аудиторії Стенфордської школи бізнесу MBA на заміну зіркового професора.

Білл поклав на мене величезний тягар відповідальності — він довірився мені, повірив у мене, — і я не хотів його підвести. Він також прочитав мені лекцію про те, як показати найкращий результат тоді, коли це найбільше потрібно. Ми ніби сиділи на лаві перед грою, шанс вийти на яку випадає лише раз у житті, і тренер Білл наставляв мене: «Це твоя спроба. Якщо продемонструєш практично ідеальну гру, тобі дозволять подавати знову, і це може змінити все твоє життя. А тепер іди й кидай м'яч!».

Я «подавав» на «стадіоні "Янкі"» Стенфордської школи бізнесу наступні сім сезонів.

УРОКИ ЖИТТЯ ВІД ЧУДОВОГО НАСТАВНИКА

Велич Білла полягала не в його успіхах. Безперечно, він був успішним практично за всіма показниками. Він був успішним підприємцем, чії приватні компанії створювали робочі місця та генерували багатство ще довго після того, як скінчилось його власне життя. Він був успішним викладачем та науковцем і завдяки своїй репутації першим отримав посаду професора бізнесу, засновану на честь Ненсі та Чарльза Мангерів у Стенфордській юридичній школі (там Білл і завершив свою викладацьку кар'єру). Білл мав такий великий вплив на студентів юридичного факультету, що вони вшанували його, назвавши відкриту центральну частину Резиденції для магістрантів імені Мангера «Подвір'ям Лазьє».

* Пітчерська гірка — зона на бейсбольному полі, де діє пітчер — гравець, що подає м'яч. — *Прим. наук. ред.*

Він також успішно служив людям, вкладаючи свій час і надаючи фінансову підтримку різним соціальним підприємствам, зокрема перебуваючи на посаді голови правління Гріннелльського коледжу впродовж шести років.

Та передусім Білл був наставником. І не лише для мене, а й для сотень молодих людей. Отже, перш ніж перейти до більш сфокусованих на бізнесі уроків цієї книжки, я хотів би поділитися набором життєвих уроків, які отримав від Білла. Доречно викласти їх на самому початку «Більше ніж бізнес 2.0», бо Білл продемонстрував, що немає справжнього успіху без успіху в тому, як ти живеш своє життя.

НІКОЛИ НЕ СТРИМУЙТЕ ПОРИВІВ ЩЕДРОСТІ

Одного разу на ганку нашого дому з'явилися два великі дерев'яні ящики, адреса на бирках вказувала, що їх відправив Білл. Відкривши їх, ми із Джоан побачили кількадесят пляшок надзвичайно гарного вина: французького, італійського та каліфорнійського. Я зателефонував Біллу й запитав, що стало приводом для такого цінного дарунка. «У нас із Дороті виникла проблема з надлишками запасів у винному погребі, і нам потрібно було звільнити місце для нових надходжень. Ми подумали, що ви зможете нам допомогти, забравши частину пляшок».

Білл опанував мистецтво змушувати людей приймати його щедрість, подаючи її так, ніби це ви робите йому послугу. У Білла був величезний винний погріб, і я сумніваюся, що в нього дійсно виникли проблеми з надлишками запасів. Яюсь під час спільної вечері ми із Джоан зауважили, наскільки нам подобається його колекція вин. Тоді ми не могли дозволити собі вино такої якості. Тож Білл просто вирішив поділитися, створивши нам приємний клопіт із тим, як помістити десятки пляшок на маленький вертикальний стелаж у нашому крихітному підвалі.

Серед усіх видатних підприємців Білл найбільше нагадував мені Вільяма Г'юлета, співзасновника компанії Hewlett-Packard (HP). Г'юлет вважав, що компанія має відповідальність перед кожним, хто з нею пов'язаний, і що люди, які тяжко працювали,

аби зробити компанію успішною, заслуговують на частку багатства, яке вони допомогли створити. Значно випередивши свій час, Г'юлет утілює ці підходи ще в 1940-х роках, задовго до того, як вони стали модними в американському корпоративному світі. HP стала однією з перших технологічних компаній, яка запровадила значний розподіл прибутку та акцій серед усіх довгострокових співробітників, а Г'юлет — одним із перших титанів у галузі високих технологій, який не пошкодував для цього величезної частки своїх статків². Створюючи компанію, та й загалом у житті Г'юлет керувався простим кредо³, яке часто повторював: «Ніколи не стримуйте поривів щедрості».

Г'юлет надихав нас із Біллом, і Білл повністю перейняв максимум щедрості Г'юлета. Білл вірив, що американська мрія не лише про те, як зробити добре для себе; вона більше про можливість робити корисну справу й щедро віддавати себе іншим. Можна віддавати грошима. Або своїм часом. Або служінням справі чи країні. Або навчаючи та наставляючи наступне покоління. Або ризикуючи заради того, у що ви вірите. Що стосується Білла, то він робив усе це та багато іншого. Щедрість не відбирала в нього енергію, а, навпаки, мала зворотний ефект. Оскільки він був таким щедрим і давав так багато іншим людям, усе це поверталось до нього, посилюючи вдячність, з якою він знову віддавав, і це давало йому ще більше енергії. Маховик енергії та щедрості постійно обертався і ставав дедалі потужнішим протягом усього його життя.

ЗНАЙТЕ, КОЛИ ЗРОБИТИ СТРИБОК У НІКУДИ

Білл розпочав свою професійну кар'єру як сертифікований фахівець у галузі фінансового обліку в престижній бухгалтерській фірмі. Його зірка сходила, і Білл передбачав, що ось-ось має стати партнером.

І як же Білл зреагував на очікуване підвищення?

Він звільнився.

«У мене завжди була велика мрія зробити підприємницький віраж і заснувати власну компанію, — розповідав він мені про

той момент. — І я відчував, що партнерство може занадто сильно прив'язати мене до комфортної та престижної посади, і через цей комфорт рішучий стрибок буде зробити важче». Тож якраз перед тим, як Білла збиралися підвищити до партнера, він відмовився від комфорту й безпеки, які задушили б його підприємницьку мрію, і стрибнув у прірву.

Майте на увазі, що це відбувалося в ту епоху, коли люди жадали престижу та впевненості вищого середнього класу, коли підприємництво вважалося дивною та екзотичною професією для шалених любителів ризику, коли недавно одружені фахівці з маленькими дітьми рідко міняли второвані шляхи до успіху на невизначеність і ризик. Але щоб майже нездійсненні мрії стали реальністю, трапляються моменти, коли доводиться йти ва-банк, із цілковитою відданістю, не залишаючи собі легкого шляху для відступу. Білл вважав, що більшості людей не вдається здійснити свої великі зухвалі мрії, тому що у вирішальний момент вони не віддають їм себе сповна.

Зрозумійте правильно, Білл не був прихильником необдуманих стрибків у бік обраного наосліп випадкового шляху. Беручи на себе сміливі й непохитні зобов'язання, він робив вибір обережно. Утім, суть його підходу така: звісно, віддати все заради досягнення мрії, маючи водночас низькі шанси на успіх, ризиковано, *але якщо в критичний момент ви не підете ва-банк, шанси досягти мрії з низьких перетворяться на нульові.*

Для Білла залишитися в бухгалтерській фірмі означало б жити так, немов малюєш картину за номерами, де все заздалегідь розплановане, і якщо не виходиш за лінії, у кінці більш-менш гарантовано отримуєш гарну картину. Але існує й інший вибір, той, який зробив Білл. Ви можете відмовитись від упевненості в тому, що перетворите своє життя на гарну картинку, таку саму, як безліч чужих гарних картинок, і натомість розпочати з чистого полотна і спробувати намалювати шедевр.

Пізніше вирішальний момент настав і для мене. Приблизно на п'ятий рік педагогічної кар'єри я постав перед принциповим життєвим вибором. Я міг піти добре протоптаною стежкою і продовжувати традиційний шлях науковця, отримати ступінь PhD,

а потім роками просуватися кар'єрною драбиною до вищих професорських рангів. Або я міг сам торувати собі шлях поза університетом, роблячи велику ставку на власні дослідження та письменницьку діяльність.

Протягом багатьох років деякі зі студентів запитували мене про внутрішню суперечливість поняття «викладач підприємництва». Зрештою, який стосунок мають структура та захищеність наукових посад до ризику й невизначеності підприємництва? Тож я подумав: «Чому б не поміняти слова місцями? Замість бути викладачем підприємництва, чому б не стати *підприємливим викладачем*?».

Коли я сказав Біллу, що хочу «стати самозайнятим професором, створити власну кафедру й призначити на постійну посаду самого себе», він подумав, що це звучить дивно та неймовірно. Він вважав мене природженим викладачем, дослідником, письменником та професором і спершу радив мені закладати більш традиційний та стабільний академічний фундамент. Коли я сказав Біллу, що все ще маю намір бути викладачем, дослідником, письменником і професором — лише без університету, — у відповідь на таке необґрунтоване зухвальство він похитав головою.

Тоді я нагадав Біллу про його власний момент цілковитої відданості, коли він звільнився прямо перед підвищенням до партнера. «Що сталося б з вашим життям, якби ви послушали тих, хто хвилювався через ваше рішення відмовитись від партнерства на користь власної справи?» Я помітив ледь вловиму усмішку, та він не відповів. Озираючись назад, я думаю, що Білл випробовував мене, перевіряючи, чи достатньо сильно я вірив в ідею «самозайнятого професора», щоб докласти необхідних зусиль для її реалізації. І він настільки турбувався про мене, що оцінював мої плани дуже критично.

Ми із Джоан таки здійснили цей стрибок у нікуди, не залишивши собі шляху назад. Ми називаємо його нашим «моментом Тельми і Луїзи», маючи на думці фінальну сцену класичного фільму, в якій Тельма і Луїза, схопившись за руки, мчать у кабриолеті на повній швидкості й спрямовують його через провалля пустельного каньйону. (Хоча, на відміну від Тельми та Луїзи, ми все-таки воліли перелетіти його і приземлитися на іншому боці.) Ми були

за крок до поразки, і коли гроші майже закінчилися, почувалися так, ніби от-от розіб'ємося об крутий схил. Та якби ми залишили собі шлях для відступу й повернення до комфортних умов Стенфорду, моя поведінка була б інакшою, менш відданою. І невисокі шанси на успіх узагалі упали б до нуля.

Якщо ви все життя триматимете варіанти про запас, саме так і буде... ви все життя триматимете варіанти про запас.

ЗРОБІТЬ СТАВКУ НА ДОВІРУ

Покинувши замкнений світ Стенфорду з його колегіальною культурою, я декілька разів помилився, довірившись непорядним людям. Я розповів про ті випадки Біллу й запитав: «Білле, а вашою довірою коли-небудь хтось зловживав?».

«Звичайно, — сказав він, — це просто частина життя».

«Чи стали ви менше довіряти людям і більше убезпечувати себе? — запитав я й додав: — У мене після таких випадків з'являється бажання триматися з людьми набагато обережніше».

«Джиме, це одне з тих великих роздоріж, що трапляються на життєвому шляху».

На одній дорозі ти спочатку вважаєш, що людині можна довіряти, і думаєш так, поки не буде беззаперечних доказів протилежного; на іншій — спочатку вважаєш, що людині довіряти не можна, поки він чи вона не доведе, що заслуговує на довіру. Потрібно обрати той шлях, яким хочеш піти, і триматися його».

Мені здавалося, що Білл довіряв людям, тож я запитав: «А що робити з тим, що люди не завжди цю довіру виправдовують?».

«Я обираю очікувати кращого від людей та мирюся з тим, що іноді вони розчаровують».

«Отже, сильно ви не обпікалися?» — наполягав я.

«Звичайно, обпікався! — відрізав він. — Але не так уже й багато. В рази частіше я бачив, як люди доростають до моєї довіри. Якщо ти довіряєш їм, вони відчувають свою відповідальність за те, щоб виправдати цю довіру. Джиме, чи замислювався ти коли-небудь над тим, що, довіряючи людям, ти насправді допомагаєш їм ставати вартими довіри?»