

**Від хорошого до величного**

JIM COLLINS

**GOOD TO  
GREAT**

WHY SOME COMPANIES  
MAKE THE LEAP...  
AND OTHERS DON'T

RANDOM HOUSE · BUSINESS BOOKS

Джим Коллінз

# **ВІД ХОРОШОГО ДО ВЕЛИЧНОГО**

**Чому одні компанії  
ПРОРИВАЮТЬСЯ,  
А ІНШІ — НІ**

5-те видання

*Переклала з англійської  
Оксана Савчин*

«Наш ФОРМАТ» · Київ · 2022

УДК 005.41:005.21  
К 60

**Коллінз Джим**

К 60 Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші — ні / пер. з англ. Оксана Савчин. — 5-те вид. — К. : Наш Формат, 2022. — 368 с.

ISBN 978-617-8120-16-0 (паперове видання)

ISBN 978-617-8120-17-7 (електронне видання)

У цій книжці Коллінз аналізує діяльність і структуру компаній, яким вдалося здійснити прорив у вищу лігу бізнесу. Він відібрав фірми, які, попри всі кризи, п'ятнадцять років поспіль показували найкращі результати у своїй галузі. Як Gillette, Kimberly-Clark, Philip Morris та іншим вдалося взяти таку високу планку? Джим Коллінз вивів формулу — дев'ять кроків, які допомагають розкрутити маховик успіху до швидкості, що приносить шалені прибутки.

УДК 005.41:005.21

ISBN 978-617-8120-16-0 (паперове видання)  
ISBN 978-617-8120-17-7 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2001 by Jim Collins  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2017

# Зміст

<i>Передмова</i> .....	7
<i>Розділ 1. Хороше — ворог величного</i> .....	8
<i>Розділ 2. Лідери п'ятого рівня</i> .....	27
<i>Розділ 3. Спершу хто, а потім що</i> .....	57
<i>Розділ 4. Дивіться в обличчя суворій реальності (проте ніколи не втрачайте віри)</i> .....	87
<i>Розділ 5. Концепція їжака (простота у межах трьох кіл)</i> .....	119
<i>Розділ 6. Культура дисципліни</i> .....	156
<i>Розділ 7. Технології як прискорювачі</i> .....	188
<i>Розділ 8. Маховик і зачароване коло</i> .....	213
<i>Розділ 9. Від «Від хорошого до величного» до «Зроблено на совість»</i> .....	241
<i>Епілог. Найпоширеніші запитання</i> .....	270
 <i>Додатки досліджень</i>	
<i>Додаток 1А. Процес відбору компаній моделі «від хорошого до величного»</i> .....	281
<i>Додаток 1Б. Проект «Від хорошого до величного»: відбір компаній для прямого порівняння</i> .....	295
<i>Додаток 1В. Проект «Від хорошого до величного». Нестабільні порівнювані компанії</i> .....	301
<i>Додаток 1Г. Огляд процесу дослідження</i> .....	303

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

## Передмова

**У**же закінчуючи роботу над рукописом, я вирішив пробігтися крутою кам'янистою доріжкою в Колорадо-Спрингс, що на південь від мого дому в Боулдері, штат Колорадо. На вершині я зупинився в одному зі своїх улюблених місць, звідки було видно горяну місцевість, досі вкриту снігом. І раптом на думку спало дивне питання: скільки мені треба заплатити, щоб я *не* друкував «Від хорошого до величного»?

Це був цікавий мисленневий експеримент, особливо враховуючи те, що останні п'ять років свого життя я присвятив дослідженням для цього проекту і написанню книжки. Не те щоб не було *такої* суми, що спокусила б мене поховати цю книжку, просто коли я подумки перейшов за сто мільйонів доларів, час було повертатися назад. Навіть така сума не схилила мене до відмови від проекту. Глибоко в душі я учитель. Тому мені складно навіть уявити, як можна не поділитися тим, про що ми дізналися, з учнями всього світу. Саме у такому освітньому дусі й була написана ця книжка.

Після стількох місяців відлюдництва, яке я називаю «режимом монаха», мені дуже хотілося б дізнатися думки читачів: що їм сподобалося, що ні. Сподіваюся, на цих сторінках ви знайдете багато цінної інформації і застосуєте нові знання на практиці — чи у своїй компанії, чи у суспільній роботі, чи принаймні в особистому житті.

Джим Коллінз  
27 березня 2001 р.

## Хороше — ворог величного

Чому помирати так важко, так  
це через невдоволену цікавість.

*Берил Маркгем.*

*На захід слідом за ніччю<sup>1</sup>*

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

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

Мені стало цікаво, і я попросив його пояснити.

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



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

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

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

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

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

---

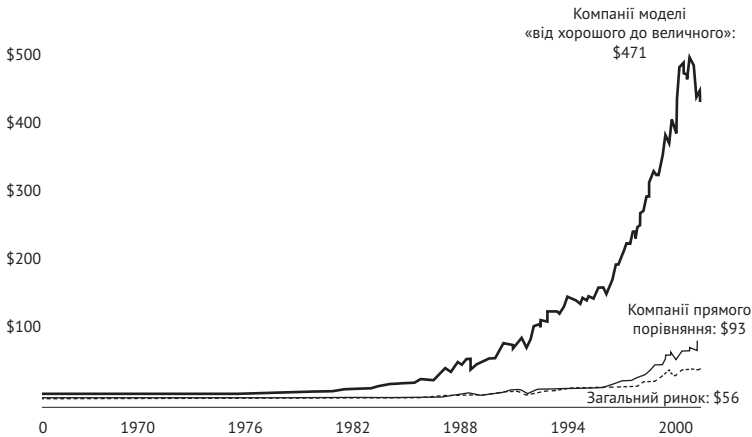
\* Опис того, як створювалися діаграми на сторінках 2 і 4, подано у примітках до розділу 1 у кінці книжки.

**Аналіз переходу від хорошого до величного**



Відібрані для дослідження компанії, що з хороших стали величними, продемонстрували неймовірні результати: середні показники доходів з їхніх акцій у 6,9 раза перевищували середньоринкові ціни протягом усіх 15 років після переходу від хорошого до величного<sup>2</sup>. Візьмімо окремий випадок: «Дженерал електрик» (General Electric), яку багато хто вважає найкращою компанією Америки кінця ХХ століття, за 15 років — від 1985-го до 2000-го — перевищила середньоринкові показники у 2,8 раза<sup>3</sup>. Ба більше, якби в 1965 році ви інвестували один долар у загальний фонд компаній, що з хороших стали величними (за умови, що кожна з цих компаній на момент переходу утримувала б свої показники на рівні середньоринкових), і водночас інвестували б один долар у біржовий фонд акцій, то ваш один долар інвестицій у фонд майбутніх величних компаній станом на 1 січня 2000 року збільшився б у 471 раз, тоді як долар, вкладений у фондову біржу, збільшився б лише у 56 разів<sup>4</sup>.

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



## Примітки:

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

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

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

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

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

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

## **Безстрашна допитливість**

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

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

### Етап 1. Пошуки

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

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

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

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

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

Таблиця 1.1

**Приклади переходу компаній від хорошого до величного**

<b>Компанія</b>	<b>Результати (перевищення ринкової ціни)</b>	<b>Роки переходу</b>
«Ебботт» (Abbott)	у 3,98 раза	1974–1989
«Сьоркіт сіті» (Circuit City)	у 18,5 раза	1982–1997
«Фанні Мей»	у 7,56 раза	1984–1999
«Джилетт» (Gillette)	у 7,39 раза	1980–1995
«Кімберлі-Кларк» (Kimberly-Clark)	у 3,42 раза	1972–1987
«Крогер» (Kroger)	у 4,17 раза	1973–1988
«Ньюко» (Nucor)	у 5,16 раза	1975–1990
«Філіп Морріс» (Philip Morris)	у 7,06 раза	1964–1979
«Пітні Боус» (Pitney Bowes)	у 7,16 раза	1973–1988
«Волґрінс»	у 7,34 раза	1975–1990
«Веллс Фарґо» (Wells Fargo)	у 3,99 раза	1983–1998

**Етап 2. З ким порівнювати?**

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

Ми обрали дві групи порівнюваних компаній. До першої увійшли компанії прямого порівняння. Це підприємства із тієї самої галузі, що й організації, яким вдалося здійснити перехід від хорошого до величного. Ці компанії мали однакові можливості і ресурси у той самий час, проте не змогли досягнути видатних результатів для істотного покращення своєї діяльності. (Детальний опис процесу відбору наведено у додатку 1Б.) До другої групи увійшли нестабільні величні компанії — ті, що здійснили перехід від хороших до видатних результатів, проте не змогли втримати високі показники. Ми використали ці компанії, розглядаючи питання про те, як утримати досягнуті показники у довгостроковій перспективі. (Див. додаток 1В.) До остаточного списку увійшло 28 компаній: 11 компаній, що досягли визначних результатів, 11 компаній прямого порівняння і 6 компаній, яким не вдалось утримати високі показники — «нестабільних величних компаній».

### **Етап 3. Усередині чорної скриньки**

Далі ми взялися за детальне вивчення кожної компанії. Ми зібрали всі статті про ці 28 організацій за останні п'ятдесят і більше років. Зібраний матеріал розподілили за вузькими категоріями: стратегія, технології, керівництво тощо і присвоїли їм спеціальні коди. Потім ми взяли інтерв'ю у більшості генеральних директорів, які керували компаніями моделі «від хорошого до величного» у перехідний період. Крім того, провели розширений якісний та кількісний аналіз, враховуючи усі аспекти діяльності компаній: від випадків злиття до зарплат вищого керівництва, від бізнес-стратегій до корпоративної культури, від скорочення штату до стилю управління, від фінансових показників до плинності кадрів. У загальному підсумку на проект пішло 10,5 людино-року. Ми прочитали і послідовно закодували майже 6000 статей, записали понад 2000 сторінок стенограм інтерв'ю і заповнили 384 мільйони байтів комп'ютерної пам'яті. (Повний список усіх проведених аналізів і робіт дивіться у додатку 1Г.)