

ДЖИМ КОЛЛИНЗ
МОРТЕН ХАНСЕН

ПО СОБСТВЕННОМУ
ВЫБОРУ:
ОТ ХОРОШЕГО
К ВЕЛИКОМУ

Почему одни
компании процветают,
а другие — нет

МИ∞

Оглавление

Предисловие к русскому изданию	7
Глава 1. Величие посреди хаоса	11
Глава 2. Группа 10х	28
Глава 3. Двадцатимильный марш	67
Глава 4. Сначала пули, ядра потом	109
Глава 5. Лидерство над линией смерти	153
Глава 6. СМаК	190
Глава 7. Отдача от удачи	227
Эпилог	271
Часто задаваемые вопросы	275
ПРИНЦИПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	297
Методология	298
Отбор компаний в группу 10х	315
Отбор компаний для сравнения	322
Двадцатимильный марш	326
Анализ инноваций	329

Сначала пули, ядра потом	334
Анализ рисков по ликвидности и балансу	338
Анализ категорий риска	342
Анализ скорости	347
Анализ рецепта СМаК	354
Анализ удачи	358
Анализ Зала Славы хоккея	366
Благодарности	368
Примечания	373

Предисловие к русскому изданию

С большим удовольствием откликнулся на просьбу уважаемых мной издателей написать предисловие к замечательной книге Джима Коллинза. По моему мнению, ее можно смело причислить к категории читаемых за один присест, и надеюсь, что взявшие ее в руки заинтересованные читатели не пожалеют о потраченном времени.

Джим Коллинз подарил нам четыре замечательных книги, предмет и методика исследования каждой из них представляют большой интерес, но самое главное — их отличают ясность и содержательность, которые могут быть сведены к простой формуле. Я определил для себя главную идею одной из предыдущих книг — «От хорошего к великому» — в виде формулы «сначала кто, а потом что», главную идею этой книги я бы выразил библейской притчей «гордыня предшествует падению». Никакие заслуги в прошлом не гарантируют ваш успех в будущем — эта простая формула должна задавать содержание утренней молитвы любого менеджера.

Успех требует постоянной энергии лидера и его команды. Не менее важно осознавать также и риски

безоглядного движения вперед. Построение системы управления рисками, постоянное их отслеживание и адекватная реакция на их возникновение — вот важная черта, присущая великим компаниям.

«Или выходите из основного бизнеса, или обновляйте его как одержимые», — считает Джим Коллинз. И действительно, если руководители перестают проявлять любопытство и стремиться к обучению — а ведь именно эти черты отличают поистине великих людей, которые независимо от достигнутого ими уровня продолжают учиться так же упорно, как и в самом начале своей карьеры, — это приводит к деградации как самих лидеров, так и их команд.

Эндрю Гроув, возглавлявший компанию Intel в самый сложный для нее период, в замечательной книге «Выживают только параноики» гениально описал свое состояние в тот период, когда эта великая компания оказалась в затруднительном положении из-за наличия ошибок в процессоре Pentium и появления на рынке модулей памяти японских конкурентов. Паранойя, о которой он говорит, не имеет никакого отношения к психиатрии, он рассказывает о подходе, который каждый менеджер должен демонстрировать по отношению к своему бизнесу, особенно в сложной ситуации.

И еще один важный урок, который можно извлечь из книги, — значение имеет не интенсивность труда, а продуктивность. Неважно, сколько времени вы тратите на работу, важно сделать именно то, что должно быть сделано в данный момент.

Новая книга Джима Коллинза дает возможность любому менеджеру и руководителю компании осознать свое место и роль в управленческой иерархии, а также оценить, насколько имеющиеся навыки соответствуют требованиям XXI века.

*Герман Греф,
председатель правления Сбербанка РФ*

От Джима:

Моей бабушке Долорес, которая и в 97 лет сохранила прекрасные мечты и амбициозные цели.

От Мортена:

Моим дочерям, Александре и Джулии,
чье поколение создаст будущее.