



Great by Choice:
Uncertainty,
Chaos and Luck —
Why Some Thrive
Despite Them All

Jim Collins,
Morten Hansen

Великие по собственному выбору

Джим Коллинз, Мортен Хансен

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Великие
по собственному выбору.
Джим Коллинз, Мортен Хансен**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Великие по собственному выбору. Джим Коллинз, Мортен Хансен / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джима Коллинза и Мортена Хансена «Великие по собственному выбору». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Джим Коллинз и Мортен Хансен около 9 лет изучали компании, которые в условиях нестабильного рынка превосходят конкурентов по разным показателям не менее чем в десять раз. Авторы позволили данным говорить за себя, и порой сами удивлялись результатам исследования. Они выяснили, что в современных условиях технологии сами по себе не являются козырной картой бизнеса. Гораздо важнее умение масштабировать инновации – увеличивать продажи, открывать филиалы, создавать франшизы. Сюрпризом для исследователей стало открытие, что великие компании менее склонны к риску, зато более педантичны и дисциплинированы. Они осторожны – во всем видят подвох и всегда готовы к развитию негативного сценария. В ответ на радикально меняющийся мир великие компании сохраняют традиции. Их главная задача – сделать мир лучше. Зачем читать • Узнать, каким организациям потрясения рынков и нестабильность идет на пользу. • Научиться игнорировать чужие мнения и собственные эмоции, оставаясь верным эмпирическим данным. • Развить в себе «продуктивную паранойю», благодаря которой великие компании создают десятикратный запас прочности. Об авторах Джим Коллинз объявлен в 2017 году одним из 100 величайших ныне живущих бизнес-мыслителей по версии Forbes. Бакалавр математики со степенью MBA Стэнфордского университета, почетный профессор Университета Колорадо и Клермонтского университета, основатель уникальной научно-исследовательской лаборатории менеджмента в городе Боулдере, штат Колорадо. Мортен Хансен – профессор менеджмента Калифорнийского университета в Беркли и во французской бизнес-школе INSEAD. Уроженец Норвегии. С отличием окончил Стэнфордский университет. Работал консультантом по управлению в Boston Consulting Group в филиалах Лондона, Стокгольма и Сан-Франциско.

Лауреат премии журнала Administrative Science Quarterly за исключительный вклад в области организационных исследований.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Как не только выжить в нестабильные времена, но и преумножить богатство	7
Мифы о том, как создать великую компанию	9
Лидер великой компании	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Великие по собственному выбору. Джим Коллинз, Мортен Хансен

Оригинальное название:

Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck – Why Some Thrive Despite Them All

Автор:

Jim Collins, Morten Hansen

www.smartreading.ru

Как не только выжить в нестабильные времена, но и преумножить богатство

Экономические кризисы, военные действия, теракты и прочие потрясения прошлых десятилетий сделали нашу жизнь непредсказуемой. Однако некоторым компаниям эта нестабильность, кажется, идет только на пользу – обороты увеличиваются, стоимость акций растет, в то время как конкуренты едва сводят концы с концами. Что это – везение, судьба или результат титанических усилий сотрудников? На этот вопрос попытались ответить авторы книги, которые в течение девяти лет (с 2002 по 2011 гг.) исследовали великие компании.

Первый год Джим Коллинз и Мортен Хансен с коллегами потратили на то, чтобы выделить действительно лучшие компании. Они назвали их компаниями 10х или десятикратниками, потому что каждая из них демонстрирует результаты, которые превосходят средние данные по отрасли в 10 и более раз.

Компания Southwest Airlines занимается пассажирскими авианперевозками. С 1972 по 2002 год отрасль лихорадило: резко повышались цены на топливо, отменили государственное регулирование, бастовали авиадиспетчеры, процветало воздушное пиратство. Теракт 11 сентября 2001 года, казалось, поставил крест на безопасности полетов. Одна за другой авиакомпания становились банкротами.

Однако, вложив в конце 1972 года \$10 тысяч в акции маленькой компании Southwest Airlines, к концу 2002 года вы стали бы обладателем \$12 млн. Это в 63 раза выше средних показателей фондового рынка.

Чтобы попасть в список десятикратников, компания должна была соответствовать трем критериям:

- ▶ Показатели компании в течение 15+ лет превышали средние фондовые показатели в своем экономическом секторе.
- ▶ Компания добилась этих результатов в неблагоприятных рыночных условиях.
- ▶ Компания начинала свой путь к успеху с нуля или со слабой позиции.

На старте проекта в списке было 20 400 компаний, а после 11 раундов отбора осталось только семь:

- ▶ Amgen
- ▶ Biomet
- ▶ Intel
- ▶ Microsoft
- ▶ Progressive Insurance
- ▶ Southwest Airlines
- ▶ Styker

Вложив в каждую из них \$10 тысяч на старте, вы получили бы от 2,7 до \$12 млн через 22–37 лет (продолжительность инвестиций зависит от даты первого размещения на фондовом рынке). Исследование построено на сравнительном анализе. Великие компании сравнивали с их менее успешными конкурентами, у которых были похожие стартовые возможности. Все выводы основаны на действиях и результатах компаний до 2002 года.

«А как же Apple?» – спросите вы. Эта компания показывала весьма скромные результаты в 1980-1990-х годах. Если бы вы приобрели акции Apple

в 1980 году, когда они впервые появились на бирже, к 2002 году вы получили бы результат, который на 80 % ниже среднего по рынку. Поэтому в данном исследовании Apple поставили в пару к Microsoft как компанию-неудачницу.

Мифы о том, как создать великую компанию

Книга «Великие по собственному выбору» развенчивает ряд мифов относительно успешности в бизнесе:

Миф 1. Безусловными лидерами становятся компании, во главе которых смелые, рискованные люди, обладающие видением.

На самом деле. Великие лидеры изучаемых компаний нередко перестраховывались, действовали осторожно и создавали стратегию на основе методов, доказавших свою надежность, и ничего не говорили об интуиции и внезапных озарениях.

Миф 2. Ведущие компании преуспевают в стремительно меняющихся условиях благодаря инновациям.

На самом деле. Компании из группы 10× активно применяли инновации, но не больше чем конкуренты. Так, инновации не дают преимуществ сами по себе. Важнее уметь ими управлять и не забывать о дисциплине.

Миф 3. Выживает самый быстрый.

На самом деле. Лидеры группы 10× знали, когда надо поторопиться, а когда замедлиться. А те, кто реактивно реагирует на изменения, рискуют разбиться, не достигнув цели.

Миф 4. Внешние потрясения требуют радикальных реформ в компании.

На самом деле. Великие компании менялись в ответ на внешние изменения меньше, чем их парные компании из контрольной группы.

Миф 5. Компаниям 10× просто повезло.

На самом деле. На пути компаний из обеих групп встречалась удача. Однако компании 10× ей лучше распорядились.

Лидер великой компании

Эти люди креативны, харизматичны, честолюбивы и способны пойти на риск, если это необходимо. Но эти черты есть и у лидеров компаний-конкурентов. Не они определяют успешность компании. Самое важное качество лидеров-десятикратников – умение взять под контроль свою жизнь и работу компании и при этом не забывать, что они не всегда способны повлиять на внешние силы или предсказать неблагоприятные изменения.

Три жизненных принципа великих лидеров

Лидеров великих компаний объединяют следующие принципы:

1. Фанатичная дисциплина.

Это понятие включает последовательность в действиях, верность ценностям и целям, соблюдение требований к работе, следование определенному методу. **Настоящая дисциплина не связана с бюрократией и жесткой иерархией. Напротив, дисциплинированного человека отличает сильная воля, независимость мышления и умение противостоять давлению.** На пути к цели десятикратники проявляют маниакальное упорство. Внешние события их не пугают. Даже если окружающие бегут с тонущего корабля, они верны своему плану. **Если нужно выбирать между тем, чтобы оставаться верным принципам (план А) и выгодой (план В), десятикратники никогда не предпочтут выгоду, а придумают свой, непонятный многим план С.**

СЕО компании Progressive Insurance Питер Льюис никак не мог разобраться с ценообразованием на Уолл-стрит: цена акций его компании то резко повышалась, то внезапно падала.

В октябре 1998 года цена акции за один день подорожала на 18 %, хотя ничего особенного в компании, в стране и на рынке не происходило.

В следующем квартале цена акции вдруг упала на 19 %. И вновь Льюис не смог найти этому объяснений. Вероятно, причиной колебаний стала позиция самого Питера Льюиса: он был против подтасовок данных в угоду Уолл-стрит, не давал прогнозов о будущих доходах, чтобы аналитики могли «предсказывать» движение акций. Льюис не признавал и поквартальное «размазывание» доходов. Он считал все это махинациями, подрывающими дисциплину.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.