



**Built to Last:  
Successful Habits  
of Visionary  
Companies**  
Jim Collins,  
Jerry Porras

# Построенные навечно

Успех компаний,  
обладающих видением  
Джим Коллинз, Джерри Поррас

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Построенные навечно. Успех  
компаний, обладающих видением.  
Джим Коллинз, Джерри Поррас**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Джим Коллинз, Джерри Поррас / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» (Джим Коллинз, Джерри Поррас). Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге На рубеже XIX и XX веков две успешные компании General Electric и Westinghouse боролись за лидерство в новой перспективной отрасли – производстве электроприборов. У обеих компаний был значительный начальный капитал и примерно равные стартовые возможности. Однако General Electric стала одной из самых успешных компаний XX века, а Westinghouse, хотя и просуществовала более 100 лет, так и не стала великой. Джим Коллинз и Джерри Поррас в течение шести лет исследовали 18 пар компаний, используя метод разлученных близнецов: сравнивали две компании со схожими исходными данными, одна из которых стала великой и сохранила позиции в течение 50+ лет. Кейсы и результаты исследования авторы описали в книге «Построенные навечно». Зачем читать • Окунуться в увлекательные истории успеха великих компаний. • Увидеть разницу между величием и успехом. • Понять, как создать бизнес, который сохранит устойчивость в течение десятилетий. Об авторах Джим Коллинз – американский бизнес-консультант, исследователь, в прошлом преподаватель высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете, директор CNN International, создатель лаборатории менеджмента в г. Боулдере, США. Джерри Поррас – профессор бизнес-школы Стэнфордского университета, специалист в области организационного поведения и изменений, руководитель программы Стэнфордского университета в области организационных изменений для руководителей компаний.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Выдающиеся компании: как они достигли величия	7
Миф 1. Для создания великой компании нужна великая идея	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

## Smart Reading

# Ключевые идеи книги: Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Джим Коллинз, Джерри Поррас

Оригинальное название:

**Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**

Авторы:

**Jim Collins, Jerry Porras**

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## Выдающиеся компании: как они достигли величия

В мире много компаний, которые достигают выдающихся финансовых показателей, вы найдете их в различных финансовых рейтингах, например в Fortune Global 500. Но немногие из них продолжают эффективно работать 50, 100 и более лет. И лишь единицы по-настоящему меняют нашу жизнь и оставляют след в истории.

*Представьте, каким был бы наш мир без клейкой ленты Scotch, самолетов Boeing 747, стирального порошка Tide, телевизоров Sony, лазерных принтеров Hewlett-Packard, мобильных телефонов и пейджеров Motorola, Дональда Дака, Микки-Мауса и Диснейленда.*

В 1989 году Джим Коллинз и Джерри Поррас поставили перед собой амбициозную задачу: понять, как компании становятся великими. Работа заняла шесть лет.

Прежде всего авторы составили список великих компаний:

- ▶ сделали выборку из рейтингов Inc. и Fortune и получили список из 700 компаний;
- ▶ попросили генеральных директоров этих компаний назвать пять самых выдающихся организаций из списка;
- ▶ выбрали 20 компаний, которые упоминались чаще всего;
- ▶ исключили компании, основанные менее 40 лет назад (позднее 1950 года).

Осталось 18 компаний. Средний возраст их составлял 92 года. Самая старая компания была основана в 1812 году (Douglas Citicorp), а самая молодая – в 1945-м (Wal-Mart). Штаб-квартиры 17 из 18 компаний находились в США.

Для 18 великих компаний подобрали пары – компании, которые были созданы в тот же период, начинали на тех же рынках с аналогичным набором товаров и услуг и добились успеха. Лузеров и аутсайдеров в список не включали, а сравнивали чемпионов с серебряными и бронзовыми призерами, которых тоже упоминали CEO, но значительно реже. Получился такой список:

- ▶ 3M • Norton
- ▶ American Express • Wells Fargo
- ▶ Boeing • McDonnell
- ▶ Douglas Citicorp • Chase Manhattan
- ▶ Ford • GM
- ▶ General Electric • Westinghouse
- ▶ Hewlett-Packard • Texas Instruments
- ▶ IBM • Burroughs
- ▶ Johnson & Johnson • Bristol-Myers
- ▶ Squibb Marriott • Howard Johnson
- ▶ Merck • Pfizer
- ▶ Motorola • Zenith
- ▶ Nordstrom • Melville
- ▶ Philip Morris • RJR Nabisco
- ▶ Procter & Gamble • Colgate
- ▶ Sony • Kenwood
- ▶ Wal-Mart • Ames
- ▶ Walt Disney • Columbia

Исследователи изучили историю компаний, отвечая на вопросы:

- ▶ С чего они начинались?
- ▶ Как они развивались?

- ▶ Где брали ресурсы для роста?
- ▶ Как происходила смена высшего руководства?
- ▶ Как им удалось пережить войны и экономические кризисы?
- ▶ Как на них повлияло появление новых технологий?

В процессе написания книги авторы развенчали многие мифы о великих компаниях и протестировали свои открытия в 30 организациях из разных отраслей – как небольших и молодых, так и из списка Fortune 500.

Джим Коллинз и Джерри Поррас также называют великие компании компаниями-визионерами, поскольку они четко видят цели, которые могут меняться в зависимости от времени и ситуации, но обязательно действуют в рамках ключевой идеологии, которая остается неизменной на протяжении десятилетий.

## Миф 1. Для создания великой компании нужна великая идея

Начинать компанию с великой идеи необязательно. Лишь у трех компаний из списка была такая идея. Это Ford, Johnson & Johnson и General Electric. Однако и их идеи не всегда были уникальными, и «выстреливали» они не сразу.

*Генри Форд создал Ford Motor Company в 1903 году, чтобы реализовать свой инженерный талант. Это была уже третья его компания. Самую идею по созданию автомобилестроительной компании едва ли можно назвать инновационной. В период с 1900 по 1908 год в США были открыты 502 аналогичные компании. Форд выпустил пять моделей Ford, прежде чем создал легендарную модель T в 1908 году.*

**Большинство великих компаний стартовали вообще без определенной идеи, многие терпели неудачи в начале, буксовали, но выигрывали в долгосрочной перспективе.**

*В 1937 году Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард, едва окончив университет и получив дипломы инженеров, решили начать собственный бизнес. У них не было ни великой идеи, ни предпринимательского опыта. Билл и Дэйв знали только, что хотят заниматься чем-то, связанным с электроникой, и делать это вместе. Друзья провели мозговую штурм, обсудили десятки идей, рыночных ниш и перспективных товаров, но так ни на чем и не остановились. И тогда они решили, что просто создадут компанию и начнут делать хоть что-то.*

*Основатели Hewlett-Packard брались за все, что приносило деньги: делали сигнальные устройства для боулинга, механизмы для телескопов, устройства для автоматического слива в унитазах. Молодые предприниматели на протяжении года едва сводили концы с концами, пока не получили первый крупный заказ на изготовление восьми звуковых осциллографов от компании Walt Disney. Компания стала по-настоящему развиваться, когда началась работа над военными заказами в начале 1940-х.*

*У Texas Instruments, в отличие от Hewlett-Packard, великая идея была с самого начала. Компания занималась разведкой нефтяных месторождений сейсмографическим методом. В ее лабораториях создавались специальные инструменты для реализации этого бизнеса.*

История Hewlett-Packard ввергала в ступор профессоров бизнесшкол, разрушая легенду о прозорливом предпринимателе, который сумел превратить удачную идею в капитал. Однако среди великих компаний есть и другие истории медленного старта без великой идеи (Walmart). А некоторые компании-визионеры и вовсе начинали с полного провала (Sony, 3M, Boeing).

*С неудачи стартовала и компания Walt Disney – первый же мультсериал Alice in Cartoon Land провалился в прокате. Биограф Уолта Диснея Ричард Шикель вспоминал: «Это было нечто хромое, унылое и переполненное клише. Можно сказать, что это был просто набор движущихся забавных картинок, немного оживленных фототрюками». Первый же фильм Columbia Pictures More to be pitied than Scorned был успешным. На производство потратили \$20*

*тысяч, а в прокате фильм собрал \$130 тысяч. Это позволило компании снять еще 10 фильмов в последующие два года.*

## **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.