



Джим Коллинз  
Джерри Поррас

# ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО

успех компаний,  
обладающих видением

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Jim C. Collins**  
**Jerry I. Porras**

# **BUILT TO LAST**

**SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES**

 HarperCollins*Publishers*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Джим Коллинз  
Джерри Поррас**

# **ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО**

**УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ**

Перевод с английского

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 338.12  
ББК 65.290-2  
К60

Под редакцией *Василия Дерманова*  
Перевод с английского *Виталия Мишучкова*

**Коллинз, Д., Поррас Д.**

К60 Построенные навечно : Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-91657-503-3

Книга «Построенные навечно» исследует глубинные причины долгосрочного успеха американских корпораций. Джим Коллинз и Джерри Поррас представляют свежий взгляд на приемы работы 18 выдающихся корпораций, включая 3M, Wal Mart, Walt Disney, Boeing, Sony и Hewlett-Packard.

В рамках 6-летнего исследования под эгидой бизнес-школы Стэнфордского университета Коллинз и Поррас изучали выдающиеся компании-долгожители в непосредственном сравнении с их конкурентами, все время при этом задаваясь вопросом: «Что делает по-настоящему выдающиеся компании отличными от других компаний?».

Наполненная сотнями конкретных примеров, представленных в виде гармоничной модели практических концепций, доступных для применения руководителями и предпринимателями всех рангов, книга может служить блестящим руководством по построению организаций, которые способны процветать на протяжении всего XXI века и далее.

УДК 338.12  
ББК 65.290-2

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Коллинз Джим, 2002.  
© Джерри А. Поррас, 2002  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-503-3

Посвящается Джоанне и Шарлин

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# СОДЕРЖАНИЕ

	Выражение признательности	8
	Предисловие к десятому американскому изданию	11
	Предисловие ко второму американскому изданию	19
	Предисловие к русскому изданию	30
<b>Глава 1</b>	Лучшие из лучших	32
<b>Глава 2</b>	Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени	55
<b>Интервью</b>	Нет тирании «или»	78
<b>Глава 3</b>	Не прибылью единой	80
<b>Глава 4</b>	Сохраняйте суть и стимулируйте прогресс	116
<b>Глава 5</b>	Большие, наглые, амбициозные цели	128
<b>Глава 6</b>	Культ идеологии	155
<b>Глава 7</b>	Попробуйте всё, оставьте то, что работает	181
<b>Глава 8</b>	Где родился, там и пригодился	212
<b>Глава 9</b>	Никогда не бывает достаточно хорошо	229
<b>Глава 10</b>	Конец начала	246
<b>Глава 11</b>	Обретение видения	265
<b>Эпизод</b>	Часто задаваемые вопросы	288
<b>Приложение 1</b>	Вопросы исследования	297
<b>Приложение 2</b>	Истоки исследованных компаний	304
<b>Приложение 3</b>	Таблицы	319
<b>Приложение 4</b>	Примечания	342

# ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Уинстон Черчилль однажды сказал, что написание книги проходит пять стадий. На первой это словно новая игрушка. На пятой стадии она становится тираном, управляющим твоей жизнью. И едва ты уже готов смириться со своим рабством, как настает момент добить монстра и бросить его к ногам публики. И нам никогда бы не одолеть этого монстра без всех тех замечательных людей, которые нам помогли.

Наш друг и коллега Мортен Хансен заслуживает особого упоминания за свои заслуги перед этим проектом. Мортен оставил свою работу в Boston Consulting Group, с тем чтобы стать членом нашей исследовательской группы в Стэнфорде (в рамках программы Fulbright Scholar), где он в течение шести месяцев занимался отбором и анализом компаний сравнения. Выйдя из проекта, он продолжал держать с нами тесную связь, помогая освободиться от предубеждений и обращать внимание только на факты, даже если они не соответствовали нашим прежним взглядам. Мортен — один из самых интеллектуально честных людей, каких нам приходилось знать, посему он никогда не позволял нам опуститься до состояния, в котором мы видели только то, что хотели видеть. Когда мы дошли до окончательных выводов, то все время спрашивали себя: «А соответствуем ли мы “стандарту Мортена”?»

Дэррил Робертс и Хосе Вамос в течение нескольких лет, пока они заканчивали свои магистерские программы в Стэнфорде, работали в проекте в качестве исследователей-ассистентов. Дэррил занимался изучением истории нескольких важных для исследования компаний, включая Merck, Johnson & Johnson, 3M и Philip Morris. Он также играл ведущую роль в первоначальном опросе руководителей при отборе великих компаний и выступал в качестве отличного резонатора идей. Хосе выполнил значительную часть финансового анализа, что послужило базой для многих наших открытий. Часть его работы состояла в составлении бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках для исследуемых компаний вплоть до 1915 года — гигантский проект,

который сам по себе занял целый год. Дэррил и Хосе проделали отличную работу.

Нам повезло, что с нами работали преданные помощники из числа студентов программы MBA и докторантуры Стэнфордского университета, некоторые из них были с нами почти год. Так, мы хотели бы поблагодарить Тома Беннетта, Чидам Чидамбарам, Ричарда Крабба, Мурали Даран, Иоланду Алиндор, Ким Граф, Дебру Иззерлис, Дебби Нокс, Арнольда Ли, Кента Мэйджера, Диану Миллер, Энн Робинсон, Роберта Силверса, Кевина Уделла, Винсента Яна и Билла Юстру.

Мы получали всяческую поддержку со стороны сотрудников Jackson's Library в Стэнфорде, включая Бетти Бёртон, Сандру Леоне, Жанну Леффинвелл и Сьюзен Суини. Мы в особенности благодарны библиотекарю-исследователю Полу Рейсту за поиск упоминаний и ссылок из далекого прошлого, касающихся интересующих нас компаний. Каролин Билхеймер из Dialog Information Services, Inc. щедро одарила нас своим опытом и временем в поиске статей о великих компаниях. Линда Бетел, Пегги Кросби, Элен Ди-Нуччи, Бетти Герхардт, Элен Китамура, Сильвия Лоргон, Марк Шилдс, Карен Сток и Линда Таока привнесли свои администраторские способности на разных стадиях проекта. Элен Китамура упорядочила тысячи документов в виде удобных и аккуратных коробок и папок и избавила нас от многих часов утомительной работы. Линда Таока совершила практически невозможное, организовав наше рабочее расписание, так что мы могли полностью сосредоточиться на проекте.

Мы обязаны практически всем компаниям нашего исследования — как компаниям, обладающим видением, так и компаниям, отобранным для сравнения — за предоставление своих текущих и архивных материалов. Два человека заслуживают быть особо отмеченными за свои бесценные усилия. Карен Льюис из архива Hewlett-Packard вместе с нашим ассистентом провела много дней за разбором и упорядочением нескольких сот документов, касающихся самых первых дней жизни компании. Без ее помощи нам никогда бы не достичь глубокого понимания компании, к которому мы стремились. Джефф Стурчио, архивариус компании Merck, снабжал нас целыми коробками исторических материалов. Он даже умудрялся добывать оригиналы — стершиеся хрупкие пергаменты — первых речей Джорджа Мерка, которые дали толчок развитию компании. Наша благодарность Карен и Джеффу не знает границ.

Мы почерпнули много полезного у тех вдумчивых и беспристрастных людей, которые высказывали свои суждения в ходе работы над рукописью. Особенно мы благодарим Джима Адамса из Stanford, Леса Дененда

из Network General, Стива Деннинга из General Atlantic, Боба Хааса из Levi Strauss, Билла Ханнеманна из Giro Sport Design, Дейва Хинена из Theo Davis, Гарри Хессенауэра из General Electric, Боба Джосса из Westpac Banking Corporation, Тома Козника, Эдварда Леланда и Арджи Миллера из Stanford, Мадса Овлисена из Novo Nordisk, Дона Петерсена из Ford, Питера Робертсона из USC, Т. Дж. Роджерса из Cypress Semiconductor, Джима Россе из Freedom Communications, Эда Шейна из MIT, Гарольда Вагнера из Air Products, Дейва Уитероу из PC Express, Брюса Вулперта из Granite Rock и Джона Янга из Hewlett-Packard. Самые надежные советчики — наши жены — Джоанн Эрнст и Шарлин Поррас — проверяли и комментировали каждую главу, едва она выходила из лазерного принтера. Они жили этой книгой, помогали нам в написании и оставались нашими женами на протяжении всех этих долгих месяцев писательской борьбы. Нам крупно повезло.

Вирджиния Смит, редактор в HarperBusiness, с самого первого дня работала в тесном контакте с нами, редактируя и давая комментарии к каждой части. С ее стороны мы получили множество подсказок, а также прекрасное общее видение того, как нам улучшить рукопись. Не менее важно, что она верила в наш проект и вселяла в нас столь необходимое мужество на всем пути. И потому мы просто не могли позволить себе разочаровать ее.

И, наконец, нам трудно было бы найти лучшего советчика, союзника и друга, чем наш агент Питер Гинсберг из Curtis Brown Ltd. Питер, ты понимал значение нашей работы задолго до того, как мы получили предложение сделать ее. Ты сражался за нас. Ты придал нам ускорение. Честно говоря, без тебя мы не смогли бы сделать эту работу так хорошо. Мы бесконечно признательны.

# ПРЕДИСЛОВИЕ К ДЕСЯТОМУ АМЕРИКАНСКОМУ ИЗДАНИЮ

У этой книги две предыстории. Сперва был вопрос — как и многие книги, эту тоже породил вопрос студента. В начале своей преподавательской деятельности в бизнес-школе Стэнфордского университета я читал курс по предпринимательству и малому бизнесу скептически настроенной группе будущих специалистов MBA. Одна из слушательниц бросила мне вызов:

— Джим, кое-что в вашем курсе меня не устраивает. Вы вроде как учите строить с нуля великую компанию, а в пример приводите новоделы, вроде Apple Computer. Нет, против Apple я ничего не имею, — продолжала молодая женщина, — однако почему знать, войдет ли она в число великих и долговечных? Если да, то станет примером замечательного предпринимательского успеха, но пока рано предсказывать, будет ли ее репутация столь прочной, как у IBM, GE или Johnson & Johnson. Более того, — и тут она даже пальцем по столу постучала для пущей выразительности, — откуда уверенность, что та или иная компания преуспела именно благодаря рецепту, который вы излагаете? Может быть, ей просто повезло. Apple II в 1977 году и Macintosh в 1984-м... да, вполне вероятно, что компания добилась успеха не благодаря управлению, а *вопреки*.

Да, быстрый рост и ранний успех покрывают множество грехов. Что если под видом добрых советов я скормил студентам смертельный яд?

Коллега еще перед началом курса посоветовал мне не отвечать на такие вопросы, молча делая умный вид, но мне был тридцать один год, я мало чем отличался от студента, а потому после долгой паузы сказал:

— Отличный вопрос. Я разберусь и скажу, что получилось.

Знать бы, что для исполнения опрометчивого обещания понадобится шесть лет труда и десятки страниц печатного текста.

Мозг разбухал. Студентка оказалась права: как определить, *какие именно* факторы отличают историю успеха подлинно великой компании от любой другой? Почему горстка грошовых магазинов Сэма Уолтона превратилась в Wal-Mart? Почему кучка инженеров, собранных Масару

Ибука в пострадавшем при налете здании (Токио, 1945 г.), поначалу сумевшая изобрести лишь негодную в дело рисоварку, в итоге превратилась в Sony Corporation? Почему Томас Уотсон — старший превратил маленькую и непроводительную Computing Tabulating Recording Company в International Business Machines Corporation, ныне IBM? И главный вопрос: что отличает эти компании от других, поначалу столь же, а то и более удачливых? Готового ответа я не имел.

А тем временем чуть ли не в соседнем кабинете неведомо для меня началась вторая предыстория этой книги. Прорастал второй корешок. Мой коллега Джерри Поррас двадцать пять лет посвятил изучению вопроса о том, какие изменения необходимы организациям, чтобы работником стало в них удобнее, а результаты были эффективнее. Когда он начал собирать свое исследование длиной чуть ли не во всю жизнь, оказалось, что недостает важного кусочка мозаики: фактора, благодаря которому компания остается здоровой и благополучной.

Просматривая столетнюю историю почтенных компаний, убеждаешься: в целом все приличные организации применяют схожие приемы и методы, но величия достигают немногие. Практику демократического правления можно распространить на весь мир, но факт остается фактом: одни народы достигают исторического величия и господства, а другие, с таким же государственным укладом, — нет. Большинство университетов дают одну и ту же программу, беря пример друг с друга, но мало кто поднимется до уровня Гарварда, Стэнфорда или Беркли. Все крупные газеты действуют по одним и тем же правилам журналистики, но кто сравнится влиянием с New York Times и Wall Street Journal? Mayo Clinic, корпус морской пехоты, Habitat for Humanity, Армия спасения — немногие «избранные» организации вплетаются в инфраструктуру общества так, что без них современный мир уже непредставим.

Та же схема прослеживается и в судьбе корпораций. Принципы научного управления, фундаментальные элементы статистического контроля качества, управление целями, шесть сигм, децентрализация, реинжиниринг, стратегическое планирование — что ни назови, лучшими практиками владеют все основные компании. Но одни становятся великими, а другие нет, хотя приемы одни и те же.

Напрашивается вопрос: почему?

Джерри пришел к выводу, что по-настоящему великие организации воспринимают сами себя иначе, нежели предприятия средней руки. У них есть некая философия, дух, смысл бытия, который выходит далеко за пределы повседневного, денежного. И тогда Джерри посвятил

последние годы своей научной карьеры теоретическому изучению и четкому определению ключевых факторов, почему-то ускользавших от понимания и носивших расплывчатое название «видение», «цель», «ценности», «задача».

По счастливой случайности Джерри наткнулся на мою статью о значении «задачи» для превращения предприятия в великое. Он оставил мне сообщение на голосовой почте. Что-то вроде: «Кажется, мы интересуемся одними и теми же проблемами, и раз уж мы работаем на одном факультете, почему бы нам не встретиться и не поболтать?»

Мы встретились и поболтали. Начали с ожесточенного спора, расходятся ли наши идеи принципиально и концептуально или же мы имеем в виду одно и то же, только один называет это целью, а другой задачей. Я твердил о задаче, Джерри искал цель. Реклама пива, да и только: один потребитель кричит: «Отменный вкус», другой: «Утоляет жажду». Так началось наше замечательное сотрудничество, из которого и родилась книга «Построенные навечно».

Великодушию Джерри я обязан тем, что мы с самого начала сотрудничали как равные, хотя он на двадцать лет старше, занимал должность профессора, а одно время даже декана в Стэнфорде. Мне очень повезло в переломный момент карьеры обрести коллегу и наставника в лице Джерри, человека, которого гораздо больше волновал результат работы, чем распределение заслуг и наград. Когда пришло время поставить наши имена на обложке, мы выбрали порядок по алфавиту — Коллинз и Поррас, — а не по старшинству. Оглядываясь назад, я удивляюсь и восхищаюсь.

Мы с Джерри бились над вопросом, как выстроить научное исследование. Как опровергнуть предположение моей студентки о «слепой удаче»? Как анализировать такие общие понятия, как «перспективный взгляд» и «ценности»? Как вычленишь черты, которыми отличается истинное величие? Каковы принципы, благодаря которым крупные компании, преобразующие социум и мир, вырвались из массы средних?

И тогда Джерри осенило, причем дважды.

Во-первых, он предложил применить к социальным системам «метод разлученных близнецов». Весьма увлекательный исследовательский метод: находим разлученных при рождении близнецов и исследуем их биографии. Это позволяет кое-что прояснить в соотношении «природы» и «среды». В большинстве отраслей существуют компании-«близнецы», возникшие в одну и ту же эпоху, при одинаковых условиях рынка, пережившие одинаковые демографические, технологические

и социо-экономические события. Прокручиваем десятилетия, полвека, век — и какие-то из одновременно появившихся компаний сделались великими, а их «близнецы» — нет.

Взять хотя бы General Electric и Westinghouse. Обе зародились на рубеже XIX и XX вв., обе открывали новую, перспективную отрасль, связанную с электричеством. У обеих имелся достаточный капитал и фантастическая возможность нести свет и электрические приборы в массы. Но итоги на исходе столетия несхожи: General Electric — законодатель в своей сфере, одна из самых влиятельных компаний конца XX в., а Westinghouse, некогда вполне успешная, подобного статуса не достигла. Джерри хотел перебрать несколько тщательно отобранных пар, то есть воссоздать нечто вроде эксперимента с близнецами.

И вторая замечательная идея Джерри: «время покажет». Удача может провести через пять-десять лет успеха, но не через пять или десять десятилетий. Странно было бы утверждать, что долговременный успех Johnson & Johnson (основана в 1886 г.), Procter & Gamble (основана в 1837 г., более чем за два десятилетия до Гражданской войны в США) или Citicorp (основана в 1812 г., в тот год, когда Наполеон вошел в Москву) — результат одной только счастливой случайности. К тому же с годами легче отсеять мошенников и обманщиков. Бухгалтерские скандалы и падение ряда корпораций в период 2000–2004 гг. показывает: симулировать величие удается пять или десять лет, но никак ни 50 или 100.

Опираясь на эти блестящие методологические идеи, мы затеяли исследование жизни «близнецов» на протяжении долгого времени. Мы изучали компании, достигшие высшего уровня и остававшиеся на пике пяти — пятнадцати десятилетий, и систематически сопоставляли их историю с наиболее близкими в отрасли. Так мы установили *вечные принципы*, отделяющие величие от заурядности. Об этом и написана книга «Построенные навечно».

Нам часто задавали вопрос, как поживают наши великие после того, как была закончена книга. Действительно, в последние годы некоторым пришлось нелегко, в особенности проблемы затронули Walt Disney, Boeing, HP и Sony, но другие, в том числе IBM, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, General Electric, American Express и Wal-Mart, показали исключительные результаты. К счастью, подавляющее большинство компаний из списка великих прекрасно держалось на плаву, и их совокупный прирост остается намного выше среднерыночного (как и на протяжении десятилетий начиная с 1925 года), вопреки всему — и лопнувшему мыльному пузырю интернет-компаний, и катастрофе 11 сентября.

Но даже если бы дело обернулось не столь благополучно, последние достижения не так важны для общей идеи книги. В первой же главе мы доказываем: признак истинного величия — не отсутствие проблем, а способность все преодолеть и стать сильнее прежнего. Первое издание «Построенных навечно» вышло в 1994 году. Тогда IBM вела отчаянную борьбу и кое-кто посмеивался над решением включить ее в наш список. Прошло десять лет, и сейчас, когда я пишу это предисловие, IBM вновь одна из крупнейших в мире. Не совершенство, а устойчивость ведет к величию — и для отдельного человека, и для организации, и для народа. Но если бы какая-то компания из нашего списка в очередном раунде схватки утратила прежний статус (такое всегда возможно), это отнюдь не бросило бы тень на наши фундаментальные идеи.

Вот аналогия: допустим, мы взялись изучать историю замечательной баскетбольной команды 1960–1970-х гг., которая при тренере Джоне Вудене выиграла десять национальных чемпионатов из двенадцати. И, допустим, сравниваем Bruins под руководством Вудена с другой командой, которая в ту пору не могла претендовать на звание великой — скажем, с Golden Bears из Беркли. Повторим такой же анализ применительно к другим знаменитым командам, сопоставим Green Bay Packers 1960-х с 49 из Сан-Франциско той же эпохи, нью-йоркских Yankees и бостонскую Red Sox и так далее. И проступят принципы, на которых держится великая команда.

А можно ли назвать Bruins великой командой *сегодня*? Нет, нельзя, сегодня ее уровень заметно уступает прежнему. Отменяет ли это печальное обстоятельство принципы, которые мы выявили, изучая Bruins в лучшую их пору? Ни в коем случае! Изменилась практика команды, а принципы неизменны: Bruins перестала применять их и потому утратила величие. Сопоставляя здоровых людей с нездоровыми, мы установим принципы здорового образа жизни: регулярный сон, сбалансированная диета, физические упражнения. Если *затем* кто-то из образцовых субъектов станет поздно ложиться спать, питаться кое-как, забросит спорт, как это скажется на общих выводах? Да никак. Всего лишь кто-то из участников эксперимента перестанет применять принципы, на которых и основывалось его здоровье. А сами фундаментальные принципы (сон, диету и упражнения) никто не отменял.

Нам повезло: мы имеем поразительное количество разумных читателей, которые усвоили разницу между вечными принципами и конкретными компаниями, на которых эти принципы отрабатываются. Поэтому книга и имела успех, продержалась шесть лет в списке бестселлеров

Business Week, переведена на два десятка языков. Распродано более миллиона экземпляров. Наши надежды оправдались с лихвой — вот уж действительно, построено навечно!

Собственно, заглавие придумали не мы. Творческие порывы нередко сопровождаются разочарованиями, а уж как были разочарованы наши издатели в 1994 году! Приближался срок сдачи, а мы отвергали одно предложение за другим. Примерно 127 названий от «Конкуренция — это вы» до «Результаты исследований компаний-визионеров».

— Без заглавия мы не выйдем в печать, — настаивал редактор.

— Без великого заглавия мы туда и не пойдём! — парировали мы.

Наконец, проблему передали одному из выпускающих редакторов Harper-Collins, и тот, проведя дома выходные, в понедельник вернулся с заглавием:

— Вот, — сказал он, бросив на стол издателя карточку размером семь на двенадцать сантиметров. — Посмотрим, как они к этому отнесутся.

На карточке было всего два слова: «Построенные навечно».

Тут есть, конечно, своеобразная ирония: «Построенные навечно» — не совсем точный заголовок. Хороший, запоминающийся, и мы его повторяем в каждом издании, но не совсем точный по отношению к содержанию книги. Речь ведь идет не просто о том, чтобы сколотить прочно и надолго, — компании из контрольного списка *тоже* живут долго. Westinghouse — столько же, сколько GE, Burroughs — почти столько же, сколько IBM, и продолжительность жизни Bristol-Myers вполне сопоставима с долговечностью Johnson & Johnson. Но долговечные-то они долговечные, однако истинного величия не достигли.

Так о чем же книга «Построенные навечно»?

Она о том, как строить то, что *достойно* жить. О том, как создать компанию, которая окажет на мир столь заметное влияние и будет работать столь блестяще, что ее исчезновение оставит после себя зияющую пустоту. Если бы в пору слияний начала 1980-х гг. исчезла бы компания Disney, разве смогли бы другие тематические парки восполнить нашим детям отсутствие Диснейленда?

На каждой странице книги звучит один и тот же вопрос: зачем тратить силы на создание чего-то заурядного, лишь бы денег заработать, когда можно создать нечто прекрасное, изменив мир? Кстати говоря, наше исследование подтверждает: те, кто, следуя за своей звездой, меняет мир, в итоге и денег зарабатывают больше.

Еще одно заблуждение может быть вызвано названием: будто бы задача в том, чтобы закрепить свою компанию со всеми ее правилами

и практиками раз и навсегда, неизменно, в статике. Ничего подобного: *чтобы жить долго, нужно меняться*. Краеугольный камень нашей концепции — динамика инь и ян: сохранять основу и стимулировать прогресс. Ключевое слово — «И»:

Преимственность И перемены  
Коренные ценности И Амбициозные цели  
Стабильность И эксперимент  
Культура компании И яркие индивидуальности  
Постоянство И новаторство  
Дисциплина И креативность  
Систематические методы И метод проб и ошибок  
Смысл И стремление  
Сохранять основу И стимулировать прогресс

Кто забывает И, тот вовсе не понимает смысла этой книги. Речь идет об упорном творческом процессе, о постоянно раздражающем зуде там, куда не дотянуться, о потребности сделать нечто ценное, значимое — хотя бы потому, что такова нормальная человеческая потребность. По сокровенной своей сути это не бизнес-бук: мы говорим о человеческом обществе и человеческом величии, просто в качестве материала для изучения выбрали коммерческие компании.

Если вы читали «От хорошего к великому»\*, у вас может возникнуть вопрос, как соотносятся эти две книги. Я бы поставил «От хорошего к великому» перед «Построенными навечно», хотя эту книгу мы издали в 1994 году, а «От хорошего к великому» лишь в 2001 году: логически ее следует читать первой, поскольку в ней объясняется, как от хороших результатов перейти к великим. «Построенные навечно» имеет смысл читать во вторую очередь, ведь здесь речь о том, как сделать компанию с прекрасными результатами долговечной, превратив ее в один из фундаментальных элементов общества. Иными словами, сперва — от хорошего к великому, а затем — к построенному навечно.

Основная разница между этими двумя исследованиями — в отборе компаний. В книге «От хорошего к великому» мы учитывали отдачу инвестора по сравнению со средней по рынку ценных бумаг, а в «Построенных навечно» занялись компаниями, добившимися не просто финансового успеха, но оказавшими существенное влияние на общество

---

\* Автор Джим Коллинз, английское название Good to great. МИФ, 2010.

и мир. В данном случае мы учитывали репутацию этих компаний и долговечность — не менее пятидесяти, а то и сотни лет. Поэтому и принцип отбора был другим: обратились к мнению CEO лучших больших и малых компаний, полагая, что именно конкуренты компаний-«визионеров» лучше всего могут о них судить.

В ретроспективе, спустя почти пятнадцать лет, можно лишь подивиться тому, сколь многие из этих компаний устояли и поныне. Кто-то на подъеме, кто-то на спаде, но невозможно отрицать, что IBM, Sony, General Electric, Merck, 3M, Johnson & Johnson, Boeing, Procter & Gamble, Walt Disney и Wal-Mart навеки изменили мир, в котором мы живем. Отцы-основатели, создавшие эти компании, оставили наследие, с каким и ныне мало кто может потягаться.

Если б мы взялись сегодня писать заново, мы не изменили бы ничего в основных выводах. Теперь мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и могли бы кое-что добавить, но вера в фундаментальные принципы непоколебима. Мы еще крепче уверились в том, что строительство великой, долговечной компании — достойнейшее дело.

Джим Коллинз

Боулдер, Колорадо, 28 августа 2004 года

# ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ АМЕРИКАНСКОМУ ИЗДАНИЮ

14 марта 1994 года мы направили окончательную рукопись издателю. Как у всех авторов, у нас были мечты и ожидания по поводу этой книги, но мы были далеки от того, чтобы делать какие-либо прогнозы. Ведь на каждую успешную книгу приходится десять-двадцать не худшего (если не лучшего) качества, которые тем не менее обречены на забвение. Два года спустя, когда писалось это предисловие, мы все еще испытывали удивление: более сорока изданий по всему миру, переводы на тринадцать языков, статус бестселлера в Северной Америке, Японии, Южной Америке и в ряде стран Европы.

Существует много способов измерить успех книги, но для нас на первом месте находится уровень читателей. Первоначально поддержанная благоприятными откликами во многих печатных изданиях, книга быстро нашла своего благодарного читателя и вызвала цепную реакцию передаваемых из уст в уста впечатлений. Читатели — ключевое слово. Как определить истинную стоимость книги? Едва ли это те \$15–20, что значатся на обложке. Для занятого человека цифра на ценнике — ничто по сравнению с тем временем, которое требуется для прочтения и обдумывания книги, в особенности такой, как эта, — основанной на исследовании и насыщенной идеями. Большинство людей не читают книги, которые покупают, по крайней мере — не все. Мы были польщены и удивлены не только тем количеством людей, которые приобрели книгу, но и тем, сколь многие действительно прочитали ее. Все эти весьма занятые люди — от президентов и топ-менеджеров компаний до страстных предпринимателей, лидеров некоммерческих организаций, инвесторов, журналистов, начинающих руководителей — вложили в «Построенных навечно» свой самый ценный ресурс — время.

Мы склонны связывать столь широкий читательский интерес с четырьмя основными причинами. *Во-первых, люди ощущают вдохновение от одного только упоминания о возможности построения великой и долгоживущей компании.* Мы встречались с руководителями со всего мира,

желавшими создать нечто более значительное и более долговечное, чем они сами — долгосрочную организацию, уходящую корнями в вечные ценности (цель которых состоит не только в том, чтобы приносить прибыль), которая могла бы выдержать испытание временем благодаря способности к непрерывным внутренним изменениям.

Мы отмечали подобную мотивацию не только у тех, на чьи плечи возложена ответственность за руководство большими организациями, но и — что примечательно — у предпринимателей и лидеров средних и мелких компаний. Примеры, поданные такими людьми, как Дэвид Паккард, Джоржд Мерк, Уолт Дисней, Мазару Ибука, Пол Галвин и Уильям Мак-Найт — Джефферсонами и Мэдисонами\* в мире бизнеса — установили высокие стандарты ценностей и эффективности, которые вдохновляют многих. Паккард и его соратники не всегда были гигантами индустрии, они начинали как предприниматели в маленьком бизнесе. Они превратили свои небольшие и ограниченные в средствах предприятия в наиболее успешные на протяжении многих лет корпорации мира. Глава одной маленькой предпринимательской компании сказал: «Знание того, что они все-таки сделали это, дает нам уверенность и образец для подражания».

*Во-вторых, серьезные люди жаждут открыть для себя некие фундаментальные, проверенные временем принципы.* Они устали от постоянной смены «самых модных сегодня» управленческих схем. Конечно, мир меняется с возрастающей скоростью, но это не означает, что мы должны прекратить поиски основополагающих принципов, выдержавших испытание временем. Напротив, мы все больше нуждаемся в них! Безусловно, не стоит забывать о новых идеях и решениях — изобретения и открытия ведут человечество вперед. Наибольшей проблемой современных организаций является не недостаток новых управленческих идей (мы просто завалены ими), а — в первую очередь — недостаток понимания базовых принципов и, что еще хуже, неспособность последовательно претворять в жизнь эти принципы. Многие руководители принесут гораздо больше пользы своим организациям, если помогут им вернуться к основам, чем раз за разом соблазняются очередной модной и красиво оформленной управленческой идеей.

*В-третьих, руководители, чьи компании находятся в состоянии перемен, обнаруживают, что концепции, содержащиеся в этой книге,*

---

\* Томас Джефферсон и Джеймс Мэдисон — третий (1801–1809) и четвертый (1809–1817) президенты США.

*способны помочь произвести необходимые изменения, не затрагивая при этом основ великих компаний (а в некоторых случаях впервые построить такие основы).* Вопреки распространенному мнению наиболее подходящая реакция на изменяющийся мир состоит не в том, чтобы спросить себя: «Как мы должны измениться?», а скорее: «К чему мы стремимся и для чего существуем?» Это остается неизменным. И лишь затем вы вправе менять все остальное. Компании, обладающие видением, научились отделять свои вечные ценности и долгосрочные цели (которые никогда не меняются) от каждодневных операций и стратегии бизнеса (которые как раз подлежат непрерывной смене в меняющемся мире). Такое разделение подтвердило свою эффективность для организаций, испытывающих драматические изменения — например, оборонных компаний, таких как Rockwell, в конце холодной войны; коммунальных компаний, вроде Southern Company, во времена государственного дерегулирования, табачных компаний; таких как UST, отношение к которым становится все более враждебным; семейных компаний наподобие Cargill, в которые приходит первое поколение менеджеров, не являющихся членами семьи-основательницы; и для компаний с харизматичными основателями, как, скажем, Advanced Micro Devices и Microsoft, которые испытывают необходимость уменьшить зависимость от своего основателя.

Даже компании, обладающие видением, исследованные нами, нуждаются в постоянном напоминании самим себе о жизненно необходимом разделении между главным и второстепенным, тем, что не должно меняться никогда, и что должно быть изменено, тем, что действительно священо, и что — нет. Руководители Hewlett-Packard не устают твердить об этом различии, помогая своим сотрудникам понимать, что «изменения» в операционных принципах, культурных нормах и бизнес-стратегиях ни в коем случае не означают утраты духа компании. В годовом отчете НР сравнивается с гироскопом: «Вот уже почти столетие, как гироскопы применяются для управления судами, самолетами и спутниками. Гироскоп сочетает в себе устойчивость внутреннего балансира со свободным движением поворотной рамы. Подобным образом долговечное устройство НР позволяет быть лидером, а равно и успешно приспосабливаться к эволюции технологий и рынков». Johnson & Johnson использовали эту концепцию для изменения организационной структуры и трансформации всех процессов, тщательно оберегая свои главные идеалы, сформулированные в виде кредо. 3М распродавала все подразделения, которые несли слишком мало возможностей для инноваций — драматический



Рисунок 7.А  
**Последовательность и изменения  
в компаниях,  
обладающих видением**

шаг, удививший деловую прессу, — все для того, чтобы сфокусироваться на своей долгосрочной цели, а именно: подходить к решению нерешенных проблем творчески. В самом деле, если уж и есть какой «секрет» у великой компании, то это как раз способность балансировать между постоянством и изменчивостью — навык, который требует постоянного осознанного применения, какой бы провидицей ни была та или иная компания.

*В-четвертых, компании, обладающие видением, а их не так уж и мало названо в этой книге, сочли ее еще одним подтверждением правоты своего подхода к бизнесу.* Вошедшие в наше исследование представляют лишь небольшую часть всех компаний, обладающих видением. Их много больше, и все они разные: большие и маленькие, семейные, отдельные компании или подразделения других, более крупных, те, что всегда на виду, или в основном в тени. Хорошо известные компании, не вошедшие в это исследование, такие как Coca-Cola, L. L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey, State Farm, почти наверняка обладают видением, а такие, как Nike, — еще недостаточно долго существующие — в скором времени, вероятно, присоединятся к их числу. Помимо этого, есть множество менее известных компаний, большинство которых являются частными и пребывают в тени. Некоторые — Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex, Telecare — весьма почтенные и прочно стоящие на ногах. Другие — Bonneville International, Cypress, GSD&M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical, WL Gore — подают неплохие надежды. Деловая пресса порой склонна чрезмерно приковывать наше внимание к компаниям, которые находятся на виду в пору своего взлета или падения. Мы же постоянно находимся в контакте с совсем другими компаниями — прочно стоящими на ногах, держащимися корнями, спокойно делающими свое дело, создающими

рабочие места, генерирующими благосостояние и вносящими свой вклад в процветание общества. Наблюдение за такими компаниями — а их немало — наполняет душу оптимизмом.

## **«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО» В ГЛОБАЛЬНОМ ПОЛИКУЛЬТУРНОМ МИРЕ**

Учитывая, что штаб-квартиры 17 из 18 исследованных компаний находятся в США, мы не были уверены, что наши основные выводы примут повсюду. За время, прошедшее с момента публикации, мы убедились, что ключевые концепции книги применимы в разных культурах и их смешениях. Авторам приходилось работать, выступать с лекциями и проводить семинары на всех континентах, за исключением Антарктиды. Мы побывали во многих странах с самыми разными культурами, включая Аргентину, Австралию, Бразилию, Чили, Колумбию, Данию, Финляндию, Германию, Голландию, Израиль, Италию, Мексику, Новую Зеландию, Филиппины, Сингапур, Южную Африку, Швейцарию, Таиланд и Венесуэлу. И хотя мы не так хорошо знакомы со всеми частями Азии, наша книга и там нашла широкое признание благодаря переводам на китайский, корейский и японский языки.

Стремление построить великую компанию не является только американским. Амбициозные личности есть везде. Просвещенные бизнесмены во всем мире осознают важность вечных идеалов и целей, выходящих за рамки получения прибыли. Они демонстрируют то же неутомимое стремление к прогрессу, какое мы обнаружили в американских компаниях. В Бразилии есть свои великие цели, скандинавские компании известны организационной культурой, израильские компании исповедуют стратегию «попробуйте всё, оставьте то, что работает», в Южной Африке идея непрерывного самосовершенствования не является чуждой. Повсюду лучшие организации уделяют огромное внимание последовательности и согласованности своих действий.

Тот факт, что мы в основном исследовали американские компании, скорее отражает наш исследовательский метод (список компаний, обладающих видением, сформирован в результате опроса 700 президентов американских компаний), чем глобальный корпоративный ландшафт. Почтенные и подающие надежды компании есть во многих странах. FEMSA в Мексике, Husky в Канаде, Odebrecht в Бразилии, Sun International в Англии, Honda в Японии — вот лишь несколько примеров. Для своего

нового проекта, призванного применить наш анализ и проверить его выводы на примере Европы, Джерри (совместно с европейской консалтинговой компанией OCC) составил список из 18 европейских компаний: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsche Bank, Ericsson, FIAT, Glaxo, ING, L'Oréal, Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens и Unilever.

Нам также довелось наблюдать, каким образом наши концепции используются в мультинациональных и всемирных компаниях, которые имеют несколько разных культур в одной организации. Глобальная компания, обладающая видением, разделяет свои операционные принципы и бизнес-стратегии (которые варьируют от страны к стране) и ключевые ценности и цели (которые должны быть универсальны и долгосрочны, независимо от того, в какой стране мы работаем). Такая компания привносит свои ценности и цели во все страны, где работает, но конкретные приемы и методы тщательно адаптируются к конкретным культурным нормам и рыночным условиям. Например, Wal-Mart исповедует принцип «потребитель превыше всего» во всех своих зарубежных филиалах, а радостное выражение лиц сотрудников (культурный атрибут, поддерживающий ключевую ценность) не обязательно встречается повсюду.

Работая консультантами, мы помогали мультинациональным компаниям обнаружить и сформулировать единую ключевую идеологию. В одной такой компании с операциями в 28 странах большинство руководителей, весьма скептически настроенных людей, просто не могли поверить, что можно на самом деле выявить набор общих ключевых ценностей и целей, которые были бы одновременно глобальными и осмысленными. И только посредством интенсивных поисков, в ходе которых каждый из руководителей размышлял над тем, какие конкретно ценности он или она лично привносит в свою работу, группа смогла выявить общую идеологию. После чего они договорились о конкретных согласованных шагах по внедрению этих ценностей на постоянной основе во всех 28 странах. Эти люди не *выдумывали* никакие новые ценности и цели. Они лишь *выявили* те ценности, которые уже были общими для всех, но не выходили на поверхность из-за несогласованности и недостатка общения. «В первый раз за те пятнадцать лет, что я здесь провел, — сказал один из них, — я чувствую, что у нас много общего. Приятно сознавать, что мои коллеги по всему миру разделяют одни и те же убеждения и принципы, пусть даже их стратегии и конкретные приемы отличаются. Разнообразие является преимуществом,

особенно когда оно базируется на общем понимании того, что мы все здесь делаем и зачем. Теперь нам необходимо, чтобы это чувство пронизало всю организацию и жило как можно дольше».

В лучших своих проявлениях (которые, впрочем, не всегда таковы) великие компании и не помышляют отказываться от ключевых ценностей и высоких стандартов эффективности, даже ведя бизнес в иной культурной среде. Вот что сказал CEO\* одной из компаний, обладающих видением, многомиллиардного гиганта с более чем столетней историей: «Конечно, обычно нужно чуть больше времени, чтобы закрепиться в условиях иной культуры, особенно когда дело касается поиска людей, которые вписываются в нашу систему ценностей. Возьмем, к примеру, Китай или Россию, в них коррупция и обман цветут пышным цветом. Поэтому мы продвигаемся вперед медленно и растем с той скоростью, с которой нам удастся находить людей, разделяющих наши ценности. И мы склонны отказываться от тех бизнес-возможностей, которые иначе заставили бы нас поступиться принципами. Нам уже больше ста лет, но мы все еще на плаву. Размер компании удваивается каждые шесть-семь лет, а большинства из наших конкурентов пятидесятилетней давности уже нет и в помине. Почему? Да потому, что у нас хватает выдержки не изменять своим стандартам в угоду коммерческой выгоде. Во всем, что мы делаем, мы смотрим далеко вперед. Всегда».

## **«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО» ЗА ПРЕДЕЛАМИ БОЛЬШОГО БИЗНЕСА**

Поскольку первоначально исследование ограничивалось только коммерческими организациями, нам было неизвестно, насколько пригодны окажутся наши открытия для людей за пределами бизнеса. И лишь после публикации мы начали понимать, что это не только книга для бизнеса и о бизнесе. Она — о построении великих и бессмертных гуманитарных институтов любого типа. Широкий круг людей, из тех, что не принадлежат к миру бизнеса, поведали о том, насколько ценными оказались им наши концепции, начиная от специфических учреждений вроде American Cancer Society\*\* и заканчивая школами, колледжами, университетами, церквями, спортивными командами, органами исполнительной власти и даже отдельными семьями и индивидуумами.

---

\* CEO (от англ. Chief Executive Officer, дословно — «старший исполнительный офицер») — аббревиатура, означающая главу исполнительной власти компании.

\*\* Американское общество борьбы с раком.

Многие организации здравоохранения оценили важнейшее значение концепции о необходимости разграничении между ключевыми ценностями и конкретными методами работы, что помогло поднять на должный уровень ощущение социальной ответственности и в то же время лучше приспособиться к росту конкуренции. Член опекунского совета одного из крупнейших университетов использовал этот же принцип для отделения вечных ключевых ценностей интеллектуальной свободы от ежедневных методов академической деятельности. «Такое разграничение, — объяснил он, — оказалось, с одной стороны, эффективно при проведении необходимых перемен в архаичной системе академической таблицы о рангах, но в то же время помогло не потерять понимание важнейших ключевых идеалов».

Концепция «лучше сделать часы» в компании с сильной культурой для снижения зависимости от харизматичных основателей помогла многим общественно значимым организациям. Одной из них стала City Year, коммунальная программа, объединяющая усилия сотен молодых студентов колледжей по повышению уровня благоустройства старых городов США — своего рода национальный Корпус Мира. Как и большинство общественных организаций, City Year обязана своим появлением харизматичным основателям — энтузиастам с мощным чувством социальной ответственности. Алан Казеи, один из основателей, мечтал, что его миссионерское рвение и взгляды станут характеристикой организации в целом. Поэтому он осуществил переход от организации, общественно полезной сегодня и сейчас, к организации с длительной социальной миссией — переход от «говорить, сколько времени» к «лучше сделать часы». Общественные организации зачастую вырастают для решения конкретной проблемы так же, как большинство компаний, основываются для реализации какой-то великой идеи или временной рыночной возможности. Но подобно тому, как любая великая идея или рыночная возможность рано или поздно теряют свое значение, так и первоначальная цель общественной организации перестает быть насущной. Отыскание более глубокой, долгосрочной цели, выходящей за рамки первоначальной концепции, становится жизненно необходимо для дальнейшего существования организации.

Мы не видим принципиальной разницы между коммерческими и некоммерческими великими компаниями. И те и другие испытывают необходимость снизить зависимость от одного человека или одной идеи. И те и другие полагаются на вечные ценности и долгосрочные цели, выходящие за рамки финансового успеха. И те и другие вынуждены

меняться под влиянием меняющегося мира, одновременно стараясь следовать своим ценностям и целям. И те и другие пользуются преимуществами «культурных» идеологий и тщательного планирования преемственности. Они равно нуждаются в механизмах движения вперед, будь то грандиозные цели, экспериментирование и предпринимательство или постоянное самосовершенствование. Они равно нуждаются в выработке согласованности действий, как для сохранения сути, так и для стимулирования прогресса. Конечно, структуры, стратегии, условия конкуренции и экономические показатели у коммерческих и некоммерческих организаций различаются. Но предпосылки построения великой и бессмертной организации остаются теми же самыми.

Теперь мы начинаем понимать, каким образом концепции этой книги могут быть применимы на государственном уровне. Например, Япония и Израиль предпринимают сознательные попытки воспитания общественного единства, формируя сильное чувство единого смысла и ключевых ценностей, механизмов согласования и грандиозных задач национального масштаба. Историк Барбара Тачмен подметила в книге «Творя историю»\*: «Несмотря на все проблемы, у Израиля есть одно несомненное преимущество: ощущение смысла. Израильяне порой не могут похвастаться достатком... или спокойной жизнью. У них есть нечто, что компенсирует невысокий достаток: мотив». Этот мотив не зависит от присутствия харизматического лидера; он глубоко встроен в структуру израильского общества и поддерживается регулирующим механизмом: всеобщей воинской повинностью. Известный израильский журналист заметил: «В отличие от большинства других наций, у нас есть долгосрочная цель, которая известна каждому израильянину: создать на Земле безопасное место для евреев».

В Соединенных Штатах также есть мощный комплект национальных ценностей, прекрасно сформулированных в Декларации о независимости и Геттисбергском послании, но нам необходимо найти лучшее понимание нашей долгосрочной цели. В то время как большинство израильтян знают, чем живет их страна, мы едва ли способны обнаружить подобное единение в современной Америке. Большинство американских граждан также заблуждаются относительно различия между вечными ценностями и сегодняшними принципами и стратегиями. Отсутствие государственного контроля над владением оружием — это ценность или метод? Ликвидация расовой дискриминации — это ценность или стратегия?

---

\* Barbara Tuchman, *Practicing History*.

На национальном уровне мы смогли бы добиться большего посредством грамотного применения концепции «сохраняй суть / стимулируй прогресс», чтобы лучше отличить ценности от стратегий и обеспечить эффективные изменения, не поступаясь при этом национальными идеалами.

Множество людей поведали нам, каким образом ключевые концепции этой книги оказались полезны в их личной и семейной жизни. Многие из них применили концепцию «сохраняй суть / стимулируй прогресс» для решения фундаментальных человеческих проблем самоопределения и самообновления. «Кто я такой? Что я значу? В чем мое предназначение? На чем зиждется мое самоощущение в этом хаотичном, непредсказуемом мире? Что придает смысл моей жизни и деятельности? Что поддерживает меня в моих начинаниях и побуждает идти вперед?» Эти вопросы сегодня являются насущными более, чем когда-либо. После прощания с мифом о пожизненной занятости, в условиях ускорения изменений и роста сложности и неопределенности мира, полагаться только на внешние источники стабильности и целостности почти наверняка означает подвергать себя риску быть «сорванным с якоря». Единственным надежным источником стабильности является сильный внутренний стержень и способность адаптироваться и изменять все, за исключением этой сути. Люди не в состоянии с уверенностью предсказать направление своего движения и того, чем обернется их жизнь, особенно в условиях, когда сам мир непредсказуем. Тем, кому удалось построить компанию, обладающую видением, достало мудрости понять, что знание того, «кто я такой», важнее, чем знание того, «куда я иду», поскольку пункт назначения, скорее всего, поменяется. И этот урок так же справедлив для нашего индивидуального существования, как и для построения великих компаний.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ И ПЛАНЫ

С момента первой публикации мы многому научились, и еще больше нам предстоит узнать. Мы узнали, что те, кто раньше только сообщал «сколько времени», вполне способны «сделать часы», и мы узнали, каким образом можно помочь им совершить этот переход. Для нас стало уроком то, что мы недооценивали значение внутреннего согласия в организациях, и мы узнали много нового о том, каким образом можно такого согласия добиться. Цель деятельности, будучи соответствующим образом сформулирована, имеет глубочайшее влияние на организацию, особенно в купе

с ключевыми ценностями, а организации просто обязаны прилагать больше усилий по идентификации такой цели. Мы обнаружили, что слияния и поглощения представляют собой совершенно особую проблему для великих компаний, и начинаем понимать, как можно помочь организациям научиться воспринимать слияния и поглощения в рамках модели «Построенные навечно». Мы познали, как применять эти идеи в условиях разных культур, а также в некорпоративной среде. Великим бессмертным компаниям в XXI веке потребуются принципиально иные структуры, стратегии, методы и механизмы, нежели те, что использовались в веке двадцатом. В то же самое время фундаментальные концепции, которые мы представили в этой книге, станут даже более актуальными для построения организаций будущего.

Мы чувствуем стремление к тому, чтобы учиться самим и учить других, и это стремление далеко не оканчивается на этой книге; это только начало. Мы продолжаем поиски новых откровений, разработку новых концепций и создание новых инструментов, способных внести вклад в управление. Джим основал лабораторию в Боулдере, штат Колорадо, для продолжения исследований и работы с организациями. Джерри продолжает преподавание и исследования в бизнес-школе Стэнфордского университета, он создал новый курс лекций, базирующийся на примерах великих компаний. Мы всегда рады общению с читателями, которые делятся с нами собственным опытом, собственным мнением о «Построенных навечно», задают новые вопросы, бросают вызов и указывают направление для будущей работы. Давайте общаться!

Джим Коллинз  
Боулдер, Колорадо

Джерри Поррас  
Стэнфорд, Калифорния

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

В тот момент, когда мы пишем это предисловие для русского издания, «Построенные навечно» продолжает оставаться широко популярной во всем мире книгой, шестой раз попадая в список бизнес-бестселлеров. Намного превзойдя наши самые смелые ожидания, книга оправдала свое название.

По иронии судьбы, ее название едва ли может быть поставлено нам в заслугу. Изобретательность зачастую является следствием разочарования, а наши редакторы в 1994 году были разочарованы. В свое время мы включили в контракт пункт, который предоставлял нам право окончательного утверждения названия, но дата публикации приближалась, а мы раз за разом продолжали отвергать варианты. В целом мы отклонили 127 названий, начиная от «Соревнуйся с собой» и заканчивая чем-то вроде «Результаты исследования компаний с видением».

Наконец дело дошло до главного редактора нашего северо-американского издательства, так что, отправившись на уик-энд, он в понедельник возвратился с идеей. «Вот, — сказал он, бросив на стол вырванный из блокнота листок бумаги, — может быть, это их устроит». На листке были написаны два простых слова: «Построенные навечно».

Так появилось название.

«Построенные навечно» — это одновременно удачное и неудачное название. Не с точки зрения продаваемости (не поймите неправильно, мы сохранили бы его все равно), но с точки зрения того, о чем эта книга на самом деле. «Построенные навечно» — не о том, чтобы строить на века. Она о том, что заслуживает того, чтобы жить вечно, о создании компании такого внутреннего совершенства, что мир потерял бы что-то важное, если такая организация прекратила бы существование. На каждой странице звучит один простой вопрос: ради чего заниматься созданием посредственности, которая лишь приносит прибыль, если вы в состоянии создать что-то выдающееся, способное, помимо прибыли, внести долгосрочный вклад? В конце концов, как показывает наше исследование, те, кто стремился сделать бессмертный

вклад, в долгосрочной перспективе так или иначе добиваются лучших финансовых результатов.

Несмотря на все изменения и события, бурлящие вокруг, — от интернета до 11 сентября — главные идеи книги становятся лишь еще более значимыми. Организациям необходимо быть построенными на основе ключевых ценностей, но также и быть готовыми изменить все, что к ключевым ценностям не относится. Принцип «сохранять суть / стимулировать прогресс» продолжает оставаться главным при создании организации, которая была бы способна продолжать существовать и процветать, невзирая на все трудности времени.

Случись нам писать «Построенные навечно» снова, мы не отвергли бы ни один из ее основных принципов, поскольку эти принципы бессмертны. Сегодня мы знаем о великих компаниях больше, чем в 1994 году, и конечно, многое можно было бы добавить, но наша вера в фундаментальные открытия осталась прежней. Сегодня мы более чем когда-либо уверены в том, что создание великих долговечных компаний — тех, что по-настоящему заслуживают того, чтобы жить, — является благородным занятием.

Джим Коллинз и Джерри Поррас



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

