
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

Дорогой читатель, информируем Вас, что использование и распространение результата интеллектуальной деятельности без согласия правообладателя является незаконным и влечет ответственность, установленную ст. 1301 ГК РФ, ст. 7.12 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации. Данное нарушение влечет за собой выплату штрафа в размере до 5млн рублей, либо исправительные работы на срок до двух лет, либо принудительные работы на срок до двух лет, либо лишение свободы на тот же срок.

Каждый экземпляр скачанной Вами книги имеет уникальный идентификационный код, закрепленный именно за Вами.

Джим Коллинз «От хорошего к великому»

Джим Коллинз: выбор быть великим

Как от хороших результатов в бизнесе перейти к результатам выдающимся? Что отличает посредственную компанию от успешной, а успешную — от великой? Как строятся великие компании и какой путь надо пройти, чтобы достичь величия? Ответы на эти вопросы предлагает знаменитый Джим Коллинз в мировом бестселлере «От хорошего к великому». В этой книге автор опирается на многолетнее исследование, которое позволило выявить причины превосходства одних компаний над другими, почему одним компаниям удается совершить прорыв, а другим — нет. Исследования Коллинза стали настольными книгами для многих руководителей крупных компаний и фирм.

«От хорошего к великому» — это результат одного из крупнейших исследований в области менеджмента, целью которого было узнать: что требуется для того, чтобы компания из просто хорошей стала великой? Более пяти лет Джим Коллинз и его команда искали ответы на вопросы:

— Что отличает успешную компанию от посредственной, а великую — от успешной?

— Существуют ли универсальные правила, соблюдение которых обеспечивает успех, а за ним — величие?

Путем жесткого отбора был определен ряд компаний, совершивших прорыв к выдающимся результатам и сохранивших достигнутый уровень еще как минимум 15 лет. Оборот капитала этих компаний за 15 лет превысил обычные биржевые показатели более чем в 7 раз. Затем исследователи попытались выявить, какие же особенности и общие черты помогли этим компаниям добиться столь удивительных результатов, в то время как их прямые конкуренты продолжали оставаться на уровне стабильной посредственности. Результаты оказались неожиданными и во многом переворачивающими традиционное представление о том, каким должен быть успешный бизнес.

Те руководители, которые действительно хотят узнать, как сделать свою компанию великой, в книге Коллинза смогут получить ответ на этот вопрос. Возможно, ответ будет у каждого свой. Произойдет это потому, что понятие «великая компания» многогранно, однако при всем этом существует нечто, что делает компании великими. Что это? Джим Коллинз дает ответ на этот вопрос.

Об авторе

Джим Коллинз, американский бизнес-консультант, автор и преподаватель по вопросам стабильности и роста компаний, родился в 1958 году в США в штате Колорадо. Его научно-педагогическая деятельность началась в Стэнфордском университете на факультете «Высшая школа бизнеса», где он в 1992 году был награжден премией за исключительные заслуги в обучении. Затем в 1995 году Коллинз основал в родном городе свою компанию — лабораторию по исследованию проблем управления, где по настоящее время проводит обучение руководителей корпоративного и социального секторов, а также занимается исследовательской работой.

До 1995 года он служил старшим исполнителем в CNN International. Также работал в McKinsey & Company и Hewlett-Packard, государственных организациях, таких как Johns Hopkins Medical School, скауты США, руководил сетью церквей.

Основной его деятельностью стали исследования в области бизнеса, в частности исследование успеха больших компаний в поисках ответа на вопрос, что обуславливает успех и какими должны быть методы руководства в компаниях, желающих повысить свой уровень.

Восемь принципов великих компаний

Итогом многолетней исследовательской работы Джима Коллинза стало формулирование восьми основных принципов, которые отличали выдающиеся компании от

компаний посредственных. Эти результаты и выводы прошли строгий контроль и полностью удовлетворяют самым жестким требованиям, выработанным участниками группы Коллинза. Достаточно сказать, что каждое из основных положений итоговой концепции пути «от хорошего к великому» оказалось значимым для 100% рассмотренных компаний, добившихся выдающихся результатов. Вот эти восемь принципов величия.

Первый принцип. Все начинается с руководителя

Коллинз изобрел формулировку «руководитель пятого уровня». В зависимости от степени амбиций и личностно-профессионального потенциала (способности, возможности) лидеры делятся на высокопрофессиональных сотрудников, ценных членов команды, компетентных менеджеров, эффективных руководителей, и, наконец, руководителей пятого уровня. Коллинз считает, что мир заполнили руководители 4-го уровня, которые не наделены теми качествами, чтобы из хорошего сделать великое. Как же достичь того заветного 5-го уровня?

К первому уровню Коллинз относит профессиональных сотрудников, которые умеют организовать свой труд и приносить пользу за счёт своих способностей. Второй уровень – ценный член команды, который помогает компании достигнуть цели, работая с другими участниками группы. Компетентный менеджер (третий уровень) организует людей для выполнения поставленных задач, рационально распределяя ресурсы. Эффективный руководитель, относящийся к 4-му уровню, смотрит вдаль, формулируя будущее компании, и последовательно добивается высоких результатов на намеченном пути.

И, наконец, руководитель 5-го уровня. Он способен добиться исключительных и долгосрочных результатов, благодаря удивительному сочетанию личностных качеств и профессиональной воли. Он отличается от эффективного руководителя (4-ый уровень) тем, что такой руководитель сочетает в себе уникальную скромность с не менее уникальной профессиональной волей. Он сосредоточен на успехе дела больше, чем на собственных амбициях. Он способен вызывать подлинный энтузиазм, а не приступы страха или бравады и сумеет подготовить достойного преемника.

Руководители пятого уровня скромны, корректны, интеллигентны и очень заботятся о своём детище. Это люди с высоко развитой духовностью. Они не унижают своих подчиненных, умеют брать ответственность за неудачи на себя и по достоинству оценивают заслуги других.

На четвертом же уровне управления мы, как правило, видим, лишь 20% человечности, зато 80% наглости, агрессии, жестокости. Таких руководителей большинство. Но есть и обратные примеры руководителей 4-ого уровня, когда 80% их целей – милосердие и благотворительность, а 20% — выгода. Как правило, это слишком мягкие люди, которые, в конечном счёте, не добиваются успеха в качестве глав компаний.

Вернемся к руководителям пятого уровня. Они честолюбивы, но их честолюбие проявляется не в желании личного успеха и признания, а в достижении успеха своих предприятий. Они делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов. Они фанатично преданы своему делу, «неизлечимо больны» стремлением добиваться выдающихся результатов в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются.

Когда компания добивается успеха, руководители 5-го уровня «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себя.

Выбрав цель и двигаясь к ней, они стремятся оставаться частью общества, заботиться об окружающих и о мире в целом. Такое поведение заряжает положительной энергией, которая позволяет преодолеть все трудности. Их путь к успеху может быть долгим, но тем и отличается руководитель 5-го уровня от 4-го: немедленный и краткосрочный результат не для него. Материальная часть цели – не главное. Конечно, речь не идет об отсутствии выгоды вообще. Но тут важно добиться гармонии духовной и материальной сторон. Без этого руководитель не поднимется до 5-го уровня.

Руководители 5-го уровня выбирают для себя дело, в котором они смогут стать лучшими в мире. Если его не найти или найти, но пойти по ложному пути, то максимум из вас получится руководитель 4-го уровня, который быстро запряжёт, но и далеко не уедет.

Второй принцип. Люди важнее бизнеса

Коллинз утверждает: в первую очередь надо сделать так, чтобы нужные люди были на борту, а ненужные — за бортом, и только после этого решать, куда, собственно, плыть. То есть вопрос «Что делать?» в лучшем случае второй по счету, но никак не первый. По Коллинзу, единственная перспективная модель — коллектив равно талантливых и

увлеченных людей, которые постоянно задают друг другу сложные вопросы и спорят до хрипоты. Кен Иверсон из сталелитейной компании Nucor, которую Коллинз включил в число одиннадцати великих, описывает атмосферу в компании так: «Обсуждения становились настолько напряженными, что люди начинали наскокивать друг на друга. Лица наливались кровью, вены вздувались. Мы обсуждали часами, пока не приходили к чему-то».

Третий принцип. Взгляните суровым фактам в лицо

Правильные решения принимаются только тогда, когда ни одна проблема не игнорируется и не замалчивается. Кажется, это должно быть всем очевидно, но на практике далеко не у всех хватает уверенности и самоотверженности, чтобы признавать наличие больших неприятностей. Так, до 1973 года в почтовом бизнесе Штатов мирно существовали компания Pitney Bowes, которая занималась машинами для сортировки писем, и компания Addressograph, которая делала машины для копирования адресов. Всем было очевидно, что подобный бизнес не вечен. Но Pitney Bowes взялась за перепрофилирование (сделав ставку на новую офисную технику), а Addressograph — нет. К 2000 году Pitney Bowes имела оборот свыше \$4 млрд, а Addressograph довольствовалась \$100 млн. **Фред Пердью** из Pitney Bowes резюмировал это так: «Моя работа — переворачивать камни и смотреть, что под ними, даже если то, что я вижу, адски кусается».

Четвертый принцип. Не проигрывает только «еж»

В своем эссе «Еж и Лиса» английский философ **Исайя Берлин** вывел два типа поведения: лиса изобретает массу способов изловить и съесть ежа, еж отвечает ей всегда одной и той же защитой — и всякий раз успешно. По мнению Коллинза, именно это сочетание простого решения и непоколебимого упорства дает по-настоящему прорывной эффект. В качестве примера можно вспомнить Чарльза «Корка» Уолгрена, руководителя компании Walgreens, который в свое время принял простое «ежовое» решение: Walgreens выходит из ресторанного бизнеса и создает сеть аптек шаговой доступности. За 5 лет компания продала 500 ресторанов и настроила уйму аптек (рекорд плотности — 9 аптек на квадратную милю), стараясь при этом, чтобы каждая из них была на углу: тогда покупатели смогут входить и выходить со всех сторон. В итоге Walgreens сумела возглавить этот новый для себя сегмент.

Пятый принцип. Определите свою гору

Коллинз предлагает «ежу», прежде чем тот станет упорным, найти ответы на три простых вопроса.

Вопрос 1. В чем вы можете быть лучше всех в мире (и, что одинаково важно, в каком виде деятельности вы не можете быть лучшими в мире)?

Этот подход выходит за рамки ключевой компетенции. Тот факт, что вы обладаете ключевой компетенцией, не обязательно означает, что в этом вы лучшие в мире. И наоборот, то, в чем вы можете стать лучшими в мире, может оказаться не тем, чем вы занимаетесь в настоящее время.

Вопрос 2. Как работает ваша экономическая модель?

Все великие компании обладали исключительным пониманием того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности. Более того, все они использовали некий ключевой показатель, «общий делитель» — прибыль на X, — изменения которого оказывали решающее влияние на все их экономические показатели.

Вопрос 3. Что вы особенно любите делать?

Великие компании отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у них была настоящая страсть. Идея не в том, чтобы разогреть страсть сотрудника к какому-то виду деятельности, — идея в том, чтобы открыть, что по-настоящему увлекает тех, кто работает в компании.

ВАЖНО: Чтобы выработать «концепцию ежа», необходимо пересечение ответов на все три вопроса. Если вы делаете огромные деньги на чем-то, в чем никогда не станете лучше всех, вы создадите успешную компанию, но не великую. Если в чем-то вы лучше всех, но не испытываете страсти к тому, что вы делаете, вам не удержаться наверху долго. И наконец, вы можете быть одержимы тем, что вы делаете, но если вы не являетесь лучшими в мире или если в том, чем вы занимаетесь, нет экономического смысла, вы, возможно, получите массу удовольствия от своей деятельности, но не добьетесь выдающихся результатов.

Пример:

Компания Kimberly-Clark, реализуя «концепцию ежа», продала все свои целлюлозно-бумажные комбинаты и вышла из производства бумаги, своего основного бизнеса, искренне желая взяться за околобумажные потребительские товары и сразиться в этом не с кем-нибудь, а с машиной Procter & Gamble. «Быть лучше всех» означало для Kimberly-Clark

создавать продукты, закрывающие собой весь сегмент (это практически удалось с подгузниками Huggies и салфетками Kleenex). О подлинной страсти внутри Kimberly-Clark свидетельствует признание одного из руководителей: «Традиционные бумажные продукты — это хорошо, но у них нет обаяния подгузника».

Шестой принцип. Дисциплина вместо авантюры и бюрократии

В команде должен быть список того, что делать не надо. Все, что не укладывается в стратегию «ежа», должно быть отброшено. Так, Дарвин Смит, возглавив Kimberly-Clark, перестал следить за спекуляциями на Уолл-стрит, призвав сосредоточиться на долгосрочных проблемах. Глава компании Sony Акио Морита отказался от крупнейшей сделки, не захотев продавать свои приемники на американском рынке под чужим брендом.

На заметку: Бюджет в помощь

Определиться с тем, что же вашей компании делать не стоит, очень помогает процесс составления бюджета. В компаниях, достигших выдающихся результатов, составление бюджета — это в первую очередь поиск ответа на вопрос, какие виды деятельности должны получать полное финансирование, а какие — не получать его вообще. Другими словами, составление бюджета — это не попытка определить, сколько получит каждый вид деятельности, а попытка ответить на вопрос, какие виды деятельности должны всецело укрепляться, а какие должны быть устранены.

Седьмой принцип. Технология без «ежа» — ничто

Коллинз вывел закономерность: технологии служат акселератором успеха только тогда, когда они укладываются в план «ежа». Сами по себе передовые технологии ни при каких обстоятельствах не могут ни сделать компанию великой, ни стать причиной ее неудач. Тем не менее исследование показало, что именно великие компании являются пионерами в применении многих технологий, но только тех, которые вписывались в их изначальную концепцию.

Восьмой принцип. Раскручивайте маховик

Главный секрет суперуспешных компаний Коллинз приберег напоследок. В ходе исследования он обнаружил, что у 11 компаний не было «одной убийственной новации, одинокого прорыва, все сметающей революции». Всякое масштабное дело, делает вывод автор, движется сперва тяжело, подобно огромному маховику. Но если продолжать вращать

его в одном направлении, то маховик наберет скорость и будет двигаться все быстрее и легче. Главное на этом пути — не останавливать движение маховика и не менять его направление под давлением новых технологий и перспектив. Постоянные отклонения в сторону приведут лишь к тому, что компании не удастся накопить потенциал, чтобы раскрутить маховик, и они попадут в порочный круг. Чтобы понять, находится ли ваша компания в стадии раскручивания маховика либо же она застряла в порочном круге, **Коллинз** предлагает воспользоваться небольшой сравнительной таблицей (табл. 1).

Таблица 1. Маховик или порочный круг?

Признаки того, что у компании маховик	Признаки того, что компания в порочном круге
Следование схеме: от наращивания потенциала к стремительному росту	Пропуск этапа наращивания потенциала и попытки совершить скачок к быстрому росту
Стремительный рост после накопления потенциала, которое идет шаг за шагом, оборот за оборотом, — это естественный эволюционный процесс	Запуск больших программ, кардинальные преобразования, революции и хроническое реструктурирование в постоянной надежде найти чудесный момент или нового спасителя
Способны смотреть в глаза действительности, чтобы определить, какие шаги необходимы для наращивания потенциала	Следование моде и ажиотаж; не способны открыто смотреть на факты
Добиваются последовательности, согласуя все действия со своей «концепцией ежа»	Хроническая непоследовательность, скачки из стороны в сторону
Следование принципу: сначала дисциплинированные люди, потом дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия	Сразу приступают к действиям, не организовав мышление и не набрав нужных людей к себе в команду
Чтобы ускорить развитие, связывают соответствующие технологии с собственной концепцией ведения бизнеса	Реакция на технический прогресс, как у маленького цыпленка: боятся остаться позади
Осуществление поглощений после того, как достигнут стремительный рост, чтобы преумножить потенциал	Осуществление крупных поглощений до того, как накоплен достаточный потенциал
Нет усилий для поддержки консолидации ресурсов: ускорение маховика заразительно	Больше усилий для поиска поддержки и консолидации, предлагают все новые пути развития
Результаты говорят сами за себя	Призывы поверить в будущее как компенсация за отсутствие результатов сегодня
Последовательность: каждое новое поколение опирается на достижения предыдущего; маховик продолжает наращивать обороты	Непоследовательность, каждый новый руководитель выбирает новый курс; маховик стопорится, и компания попадает в порочный круг

Искусство управления: лучшей компании — лучшие люди

Прежде чем начинать любые стратегические преобразования в своей компании, Джим Коллинз настоятельно рекомендует руководителю обзавестись надежной командой. В выдающейся компании должны работать выдающиеся люди, они — ее основной капитал. Задача руководителя — найти этих людей, определить их на подходящие позиции и сформировать из них сплоченную команду единомышленников. Джим Коллинз дает несколько советов, как этого достичь.

Совет 1. Если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать

Один из основных законов управленческой физики, закон Паккарда, гласит: ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растет ее способность нанимать нужных ей людей. Если рост ваших продаж опережает рост числа ваших сотрудников, вы просто не сможете создать великую компанию. Алан Вуртзел, глава компании Circuit City, которая вошла в список великих компаний по версии Джима Коллинза, говорил, что даже если никак не удастся найти подходящего человека на ту или иную должность, не стоит снижать требования к кандидату, надо просто поискать другой способ ситуации, пока не найдете нужных людей. Надо сказать, стратегия Вуртзела дала свои плоды: за пять лет его правления акции Circuit City взлетели как ракета, опережая рынок в 18,5 раза.

Совет 2. Когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте не откладывая

Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем руководстве, значит, вы совершили ошибку при найме. Лучшие люди не нуждаются в непосредственном руководстве. В наставничестве, обучении, лидерстве — да, но не в непосредственном руководстве. Если вы видите, что в вашей команде оказался не тот человек, не надо затягивать процесс, бесконечно давая ему вторые и третьи шансы. Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что им приходится расплачиваться за неадекватную работу коллеги. Хуже того, лучшие сотрудники могут начать уходить. Чтобы помочь руководителю понять, действительно ли этот

сотрудник не подходит компании либо же он просто находится не на своем месте, Джим Коллинз рекомендует задать себе два вопроса:

— Если бы вам опять нужно было решить, нанимать ли этого сотрудника (а не решить, должен ли этот сотрудник уйти), наняли бы вы его снова?

— Если бы этот сотрудник пришел к вам и сказал, что уходит, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали бы облегчение?

Совет 3. Предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы

Борясь с проблемами, вы можете достичь хороших результатов, но добиться выдающихся результатов сумеете, только реализуя свои возможности. Поэтому всегда имеет смысл ставить своих лучших людей туда, где вы видите наибольшие перспективы для развития. Лучшие люди не упустят эти возможности.

Пример:

В начале 1960-х годов табачная компания Philip Morris извлекала большую часть своих доходов из внутренних рынков. Продажи компании в других странах составляли около 1% от общих объемов продаж. Тем не менее Джо Калман, возглавлявший компанию в то время, видел наибольшие перспективы компании именно в развитии экспорта. И тогда он назначил своего первого заместителя Джорджа Вайсмана отвечать за международные рынки. Сначала Вайсман думал, что это почетная ссылка, и не мог понять, чем он провинился: если раньше он управлял 99% компании, то теперь он отвечал только за 1%. Но это решение оказалось гениальным предвидением Калмана. Учтивый и образованный Вайсман был идеальным кандидатом, чтобы развивать бизнес на таких рынках, как Западная Европа, и он превратил вверенный ему отдел в крупнейшее и самое быстрорастущее подразделение компании. Под его руководством Marlboro стали самыми продаваемыми сигаретами в мире за три года до того, как они стали № 1 в Америке.

На заметку: Харизма — ваш актив или пассив?

Сильный характер и обаяние — это, по мнению Коллинза, не только достоинство, но и недостаток. Сила вашей личности может стать причиной многих проблем, особенно если люди начнут бояться вашего настроения и скрывать от вас факты. Лидеру с мощной харизмой проще подменить реальность своим видением ситуации и добиться того, чтобы подчиненные не решались говорить о реальных проблемах. В тот момент, когда лидер позволяет себе стать главным объектом забот своих сотрудников, в ущерб реальным

проблемам, он встает на путь прозябания, а может, и куда хуже. Это одна из причин того, что часто в долгосрочной перспективе менее харизматичный лидер добивается лучших результатов, чем его харизматичные коллеги.

Так, Уинстон Черчилль понимал всю ответственность обладания сильным характером и прекрасно показал это в годы Второй мировой войны. В те годы Черчилль обоснованно опасался, что его характер сильного лидера и трепет подчиненных перед ним могут помешать ему в получении достоверной информации. Тогда он создал особый отдел, названный Статистическим управлением, единственной задачей которого было постоянно и безо всяких купюр снабжать его этой информацией. Этот отдел был его опорой всю войну, он постоянно обращался туда за фактами, только фактами. Когда фашисты оккупировали Европу, Черчилль не потерял способности к крепкому сну и спал на удивление хорошо. «Мне не нужны чарующие сновидения, — писал он. — Факты лучше, чем сны».

Атмосфера доверия: как научить сотрудников говорить правду

Лидер должен создавать климат, в котором слышат правду и открыто смотрят фактам в лицо. Есть огромная разница между возможностью высказаться и возможностью быть услышанным. Лидеры великих компаний хорошо понимают эту разницу, создавая корпоративные культуры, где люди и правда бывают услышаны. Джим Коллинз предлагает четыре правила по созданию такого климата в коллективе.

Правило 1. Руководите с помощью вопросов, а не ответов

Руководить переходом от хорошего к великому не означает отыскать некие ответы, а затем увлечь людей за собой в стремлении претворить в жизнь вашу мессианскую идею. Это означает иметь мужество признаться, что вы знаете недостаточно для того, чтобы дать ответы на все вопросы, и затем сформулировать вопросы, которые приведут к наилучшим решениям. С этой целью Джим Коллинз особенно рекомендует использовать неформальные встречи руководителя с менеджерами и рядовыми сотрудниками. Такие встречи стоит проводить без повестки и круга проблем для обсуждения. Напротив, начать стоит с вопросов: «Что вас беспокоит как сотрудника? Можете рассказать мне об этом? Можете помочь мне понять? По-вашему, что должно волновать компанию?» Эти неформальные встречи могут помочь выявить многие проблемы.

Правило 2. Вовлекая в диалог и спор, избегайте принуждения

В успешных компаниях руководство активно поддерживает горячие обсуждения проблем, споры и даже «полезные конфликты» в процессе поиска верного решения. Обсуждения там нужны не для того, чтобы позволить людям «выразить согласие» и поддержать уже принятое решение. Этот процесс, скорее, должен напоминать горячий научный спор, в котором участники пытаются найти наилучший ответ. И в этой дискуссии ни один участник не имеет приоритета перед другими и не может оказывать давление.

Правило 3. Производите вскрытие, не устанавливая, кто виноват в смерти

Когда вы анализируете свои неудачи, не ищите виноватых. Страх наказания и публичного порицания заставит людей лгать вам либо же просто скрывать истину. Вместо этого открыто обсуждайте проблемы и неудачные решения, анализируйте их, делайте выводы, но не занимайтесь поиском ответственных, который ничего не даст вам, кроме проблем. Таким образом вы сделаете важный шаг на пути создания в компании климата, в котором правду не скрывают. Если команда подобрана правильно, нет нужды искать виноватых в ущерб возможности что-то понять и извлечь необходимые уроки.

Правило 4. Создайте механизм красных флажков

Мы живем в век информации, в котором тот, кто обладает большей и лучшей информацией, имеет преимущество. Однако опыт взлетов и падений различных компаний говорит о том, что ни одна из этих компаний не пострадала от недостатка информации. Как правило, в компании все знали о реальных угрозах их бизнесу. Ключ, по мнению **Коллинза**, не в наличии информации как таковой, а в умении превратить ее в факты, которыми нельзя пренебречь. Один из действенных способов добиться этого — метод красных флажков. Красный флажок — это то, что вы не можете игнорировать, на что должна последовать ваша незамедлительная реакция. Вы можете заранее определить для себя, какое событие будет считаться красным флажком. Тогда при его наступлении не нужно будет тратить время на интерпретации и поиски отговорок. Видите красный флажок — действуйте.

Пример:

Основываясь на методе красных флажков, Брюс Вулперт, глава компании Graniterock, ввел у себя на предприятии действенный способ под названием «недоплата». «Недоплата» дает право клиенту решать, сколько платить и платить ли вообще, на основе удовлетворенности продуктом или услугой. «Недоплата» — это не система возврата товара. Клиенту не надо возвращать товар, ему также не надо спрашивать разрешения Graniterock. Он просто обводит в счете тот товар, который его не удовлетворяет, вычитает его стоимость из общей суммы и выписывает чек на оставшуюся сумму. Вулперт объяснил пользу этой системы так: «Вы можете многое узнать, опрашивая потребителей, но информацию можно по-разному интерпретировать. С “недоплатой” нельзя игнорировать факты. Вы зачастую не знаете, что клиент недоволен, пока не потеряете его. “Недоплата” — это система предварительного оповещения, которая вынуждает принимать меры задолго до того, как возникает угроза потери клиента».

Подводя итоги: четыре ключа к успеху

В завершение своего исследования **Джим Коллинз** выделил несколько основных принципов, своеобразных «ключей к успеху», которые помогут руководителю всегда ясно видеть стоящую перед ним цель и не потеряться на пути «от хорошего к великому».

Первый ключ. Лучше сделать часы, чем говорить, сколько времени

Создайте организацию, которая сможет приспособиться к изменениям и пережить многие поколения руководителей и многие продукты и идеи; это невозможно, если компания создана вокруг одного великого лидера или одной великой идеи.

Второй ключ. Гениальность союза «и»

Выбирайте обе противоположности одновременно. Вместо того чтобы выбирать А или Б, попытайтесь придумать, как получить и А, и Б — принципы и прибыль, последовательность и перемены, свободу и ответственность и так далее.

Третий ключ. Основная идеология

Создайте систему ценностей (важнейшие и неизменные принципы) и выберите ключевой смысл (основную причину существовать для чего-то еще, кроме делания денег)

как принципы, определяющие принятие решений и вдохновляющие сотрудников в течение длительного времени.

Четвертый ключ. Сохраняйте суть / стимулируйте прогресс

Сохраняя ключевую идеологию как отправную точку, в то же время стимулируйте перемены, улучшения и инновации во всех областях. Изменяйте подход и стратегию, сохраняя систему ценностей и цель неизменными. Устанавливайте цели, согласующиеся с вашей ключевой идеологией, и достигайте их.