

## Найкращі з найкращих

Згадуючи все зроблене за життя, я, напевне, найбільше пишаюся тим, що допоміг створити компанію, яка завдяки своїм цінностям, методам роботи та успіху справила величезний вплив на спосіб управління компаніями в усьому світі. А особливо пишаюся тим, що залишаю після себе діяльну організацію, здатну й далі бути взірцем ще довго по тому, як мене не стане.

Вільям Г'юлетт,  
співзасновник компанії Hewlett-Packard, 1990<sup>1</sup>

Наш обов'язок мусить полягати у сприянні життєздатності цієї компанії — як фізично, так і як соціального інституту, — щоб вона проіснувала ще сто п'ятдесят років. Ба більше, щоб вона існувала впродовж віків.

Джон Смейл, колишній генеральний директор  
компанії Procter & Gamble,  
на святкуванні її 150-ї річниці, 1986<sup>2</sup>

**Ц**я книжка — не про харизматичних прозорливих лідерів. Вона — не про далекоглядні концепції нових виробів чи проникливі пророцтва стосовно майбутньої ситуації на ринку. Це видання про дещо значно важливіше, триваліше й істотніше. Це книжка про *візіонерські компанії*.

Що таке візіонерська компанія? Візіонерські компанії є провідними установами — «діамантами корони» — у своїх галузях;

ними захоплюються колеги, вони мають довгий послужний список досягнень, які істотно вплинули на світ, що їх оточує. Ключовий момент полягає у тому, що візіонерська компанія — це *організація*, інституція. Усі одноосібні лідери, хоч би якими харизматичними та прозорливими вони були, зрештою помирають; а далекоглядно задумані вироби й послуги — усі «великі ідеї» — зрештою застарівають. Ба більше, застарівати й зникати можуть цілі ринки. Однак візіонерські *компанії* процвітають тривало завдяки циклам існування численних і різноманітних виробів, а також багатьом генераціям активних лідерів.

Відірвіться на хвилину та складіть подумки власний перелік візіонерських компаній; спробуйте пригадати від п'яти до десяти організацій, які відповідають таким критеріям:

- провідна інституція у своїй галузі промисловості;
- здобула пошану в широких колах відомих ділових людей;
- мала численні генерації топменеджерів;
- пройшла крізь життєві цикли численних виробів (або послуг);
- заснована до 1950 року\*.

Уважно перегляньте свій список компаній. Що в них найбільше вас вражає? Чим пояснюється їхня довготривала успішність? Чим вони можуть відрізнитися від інших компаній, які мали ті самі можливості, але не змогли набути такого ж статусу?

У шестирічному дослідницькому проекті ми поставили собі за мету визначити й систематично дослідити історичний розвиток низки візіонерських компаній, щоб дізнатися, чим вони відрізняються від ретельно підібраних контрольних порівняльних компаній, і в такий спосіб виявити засадничі фактори, які забезпечують їхнє довготривале й стабільне становище. У цій книжці викладено результати нашого дослідницького проекту та їхні потенційні практичні наслідки.

\* Ми використали 1950 рік як розмежувальну дату. Можна було також використати п'ятдесят років як мінімальний розмежувальний вік компанії.

Хочемо відразу ж уточнити: «Порівняльні» компанії в нашому дослідженні — це не якісь там компанії-невдахи, не позбавлені вони й певних проявів далекоглядності. Це справді успішні компанії, що спромоглися здебільшого утриматися на плаву разом з компаніями візіонерськими і, як ви зможете пересвідчитися далі, зростали швидше за ринок. Та в нашому дослідженні вони дещо не дотягують до сукупного статусу візіонерських компаній. Здебільшого можна уявити собі візіонерську компанію як золотого медаліста, а порівняльну компанію — як медаліста срібного чи бронзового.

Ми обрали термін «візіонерські» компанії, а не просто «успішні» чи «міцні», для того, щоб відобразити той факт, що вони вже встигли проявити себе як дуже особливий та елітний різновид установ. Вони *більш* ніж успішні. Вони *більш* ніж витривалі. Найчастіше вони найкращі з найкращих у своїх галузях промисловості й перебували в такому статусі протягом десятиріч. Багато з них були взірцями для наслідування в усьому світі — мало не іконами — завдяки практичним методам менеджменту. (У таблиці 1.1 показано компанії, що потрапили до нашого дослідження. Хочемо відразу ж пояснити, що компанії, охоплені цим дослідженням, — це не єдині наявні візіонерські компанії. Через кілька сторінок ми пояснимо, чому взяли саме ці конкретні компанії.)

Та хоч би якими незвичайними вони були, візіонерські компанії не мають бездоганного й незаплямованого послужного списку. (Перегляньте ваш список візіонерських компаній. Підозрюємо, що більшість із них, якщо не всі, серйозно постраждали хоча б раз протягом своєї історії, а може, й не раз.) У 1939 році Walt Disney пережила серйозну кризу готівкових надходжень, що змусила компанію стати акціонерним товариством; пізніше, на початку 1980-х, вона мало не припинила свого існування як незалежна структура, коли корпоративні рейдери почали ласо поглядати на її знецінені акції. Компанія Boeing мала серйозні труднощі в середині 1930-х, наприкінці 1940-х і знову на початку 1970-х, коли їй довелося звільнити понад шістьдесят тисяч працівників. Компанія 3M почала своє існування як збиткова

Таблиця 1.1. Компанії, які ввійшли в наше дослідження

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

шахта й мало не закрилася на початку XX століття. Hewlett-Packard зіштовхнулася з необхідністю звільнити багато працівників 1945 року; а 1990 року компанія стала свідком того, що ціни її акцій упали нижче за їхню балансову вартість. Sony зазнала неодноразових провалів своєї продукції упродовж перших п'яти років існування (1945–1950), а в 1970-х стала свідком того, як її бета-формат програв формату VHS конкурентну битву за ринок відеомагнітофонів. Ford задекларувала одну з найбільших щорічних утрат за всю історію американського бізнесу (3,3 мільярда доларів протягом трьох років) на початку 1980-х, після чого ця компанія здійснила приголомшливий поворот і розпочала довгоочікуване відновлення. Citicorp (заснована 1812 року, коли Наполеон увійшов до Москви) скніла наприкінці XIX століття, під час Великої депресії 1930-х, а потім знову наприкінці 1980-х, коли їй довелося, напружуючи всі сили, долати проблеми, пов'язані з кредитним портфелем своїх запозичень з усього світу.

Справді, усі візіонерські компанії з нашого дослідження в якісь моменти свого існування пережили невдачі та припустилися помилок, а деякі зазнають труднощів саме зараз, коли ми пишемо цю книжку. Однак — і це є ключовою обставиною — візіонерські компанії виявляють гідну подиву *гнучкість* і здатність долати труднощі.

Зрештою візіонерським компаніям вдавалося досягти дивовижних функціональних показників у довгостроковій перспективі. Припустімо, що 1 січня 1926 року ви інвестували по 1 долару до загальноринкового портфелю акцій, до портфелю акцій порівняльних компаній та до портфелю акцій візіонерських компаній<sup>3</sup>. Якби ви реінвестували всі дивіденди й здійснювали відповідні корективи після того, як ці компанії вийшли на фондову біржу (ми оцінювали компанії на рівні показників широкого ринку, доки вони не з'явилися на ринку цінних паперів), ваш 1 долар на широкому ринку виріс би на 31 грудня 1990 року до 415 доларів. Що ж, непогано. Ваш 1 долар, інвестований у групу порівняльних компаній, зріс би до 955 доларів — майже вдвічі більше за широкий ринок. Але ваш 1 долар в акціях візіонерських компаній виріс би до 6356 доларів — у шість разів більше за порівняльний фонд і в п'ятнадцять разів більше за широкий ринок. (На рисунку 1.А показано кумулятивну дохідність акцій з 1926 по 1990 рік. На рисунку 1.Б продемонстровано співвідношення кумулятивної дохідності візіонерських і порівняльних компаній до даних широкого ринку за той самий період.)

Та візіонерські компанії досягли дещо більшого, аніж просто забезпечення надходження прибутків у довгостроковій перспективі: вони буквально вплели себе в основу суспільства. Уявіть, наскільки інакшим здавався б наш світ без клейкої стрічки Scotch і блокнота для нотаток компанії ЗМ, без Ford моделей Т і Mustang, без Boeing-707 та 747, без прального порошку Tide та мила Ivory, без карток American Express і подорожніх чеків, без банкоматів, уперше запроваджених у широкому масштабі корпорацією Citicorp, без лейкопластирів і тайленолу Johnson & Johnson, без лампочок та електроприладів General Electric, без калькуляторів і лазерних принтерів Hewlett-Packard, без комп'ютерів і машин для набору та написання Selectric фірми IBM, без готелів Marriott, без антихолестеринового препарату Mevacor від компанії Merck, без стільникових телефонів і пейджерів компанії Motorola, без впливу фірми Nordstrom на стандарти обслуговування клієнтів, без телевізорів Trinitron та плеєрів Walkman. Подумайте лише, скільки дітей зростали би без «Діснейленду», Мікі-Мауса,

Дональда Дака та Білосніжки. Уявіть собі шосе у великому місті без рекламних щитів із ковбоєм Marlboro або сільську Америку без крамниць Wal-Mart. На краще чи на гірше, але ці компанії залишили в навколишньому світі слід.

Однак було б надзвичайно цікаво дізнатися — яким способом ці компанії виокремилися в особливу категорію, яка вважається надзвичайно успішною? Як вони починали свій шлях? Як же їм вдалося здолати численні важкі стадії еволюції — від крихітних підприємств-початківців до установ усесвітнього масштабу? А набувши статусу великих компаній, які вони мають спільні характеристики, що відрізняють їх від решти великих компаній? Що цікавого ми можемо дізнатися про їхній розвиток, що могло б стати у пригоді людям, які прагнуть створювати, розбудовувати й утверджувати такі компанії? Ми запрошуємо вас у подорож цією книжкою, щоб знайти відповіді на всі запитання.

Другу половину цього розділу ми присвячуємо опису процесу наших досліджень. Потім, починаючи з розділу 2, ми подамо наші висновки, які містять цілу низку дивовижних і вкрай несподіваних відкриттів. Як прелюдію до наших висновків представимо вам дюжину міфів, які ми розвіяли під час своїх досліджень.

## Дванадцять розвіяних міфів

**Міф 1.** Для започаткування великої компанії потрібна велика ідея.

**Реальність.** Створення компанії на основі «великої ідеї» може виявитися поганою ідеєю. Дуже мало візіонерських компаній були започатковані на підґрунті якоїсь великої ідеї. Насправді деякі з них розпочали свою діяльність без будь-якої конкретної ідеї, а невелика їхня кількість узагалі почала з відвертого фіаско. Ба більше, безвідносно до основоположної концепції, згідно з нашим дослідженням, візіонерські компанії мали значно *менше* шансів на початковий підприємницький успіх, аніж порівняльні компанії. Як у байці про черепаху та зайця, візіонерські компанії часто починали з повільного старту, але вигравали забіг на довгу дистанцію.

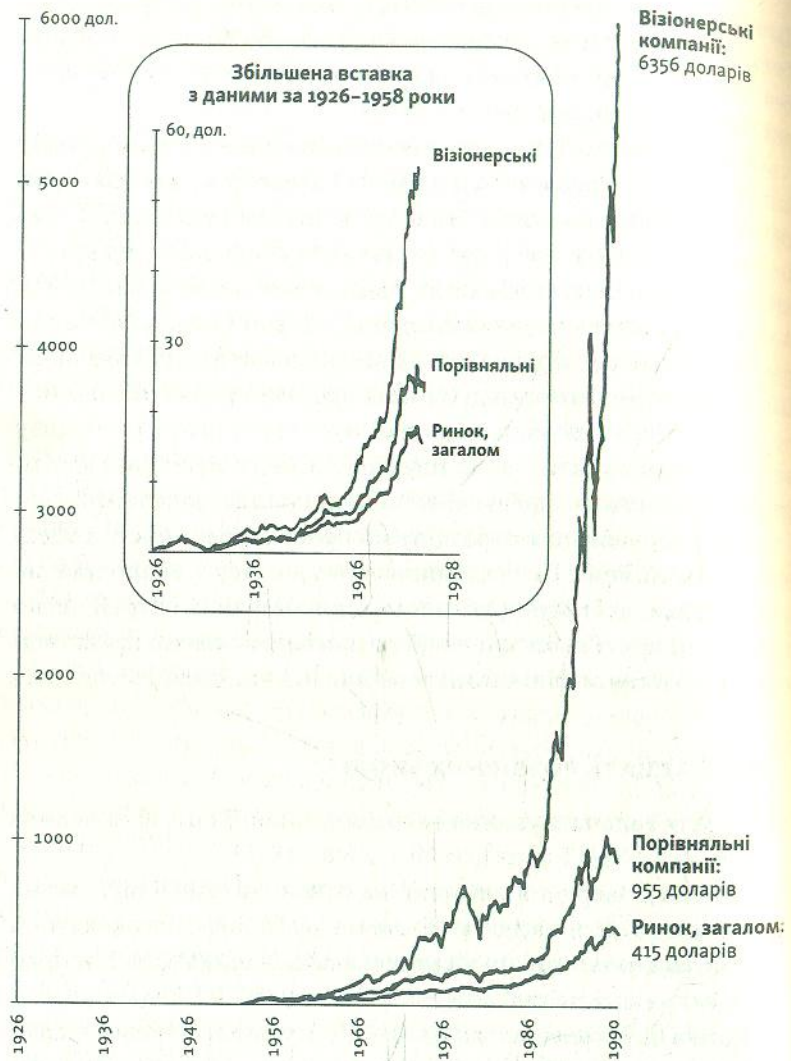


Рисунок 1.А. Кумулятивна дохідність акцій на 1 долар, інвестований з 1 січня 1926 року по 31 грудня 1990 року

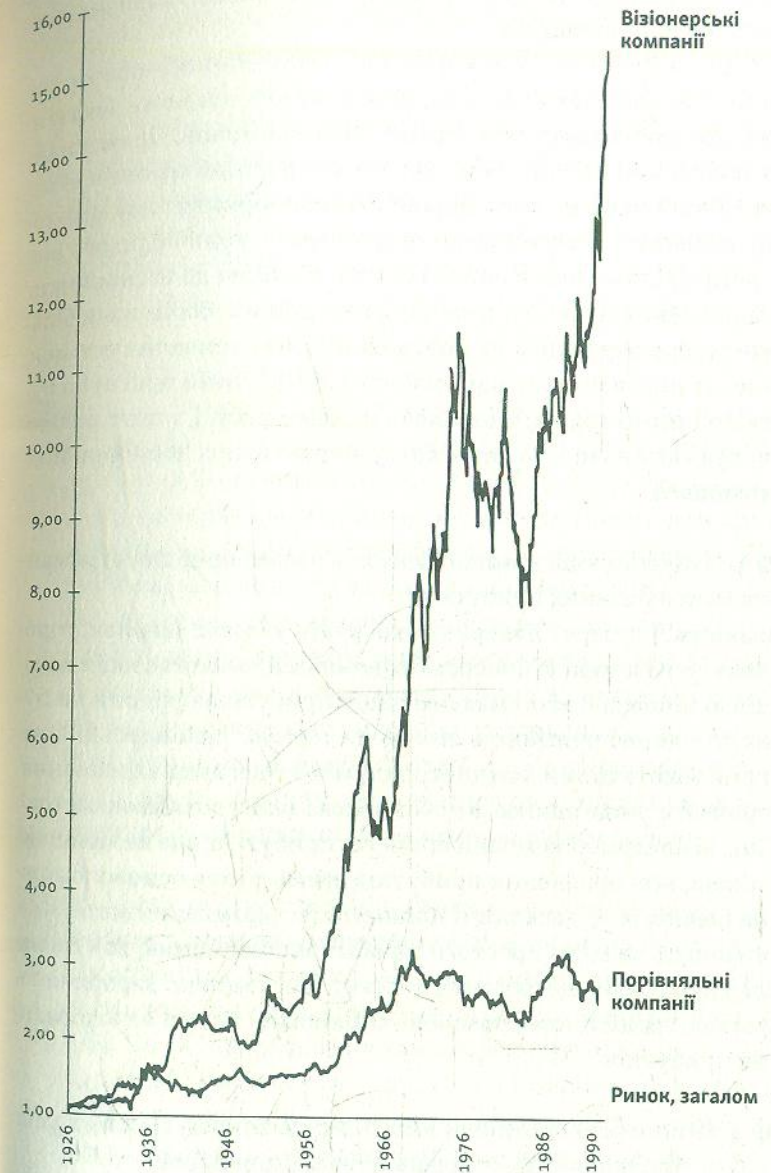


Рисунок 1.Б. Кумулятивна дохідність акцій відносно широкого ринку, 1926-1990