

МЕХАНИЗМ ВЕЛИЧИЯ

A stylized illustration of a man in a dark blue suit and red tie, standing with a confident, slightly turned posture. He is surrounded by numerous mechanical gears of various sizes, some of which are integrated into the background's radial lines. In the upper corners, small rockets are depicted launching upwards. The background is a vibrant, multi-colored radial pattern in shades of orange, red, and blue, creating a sense of dynamic energy and movement.

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН ДЛЯ СМЕЛЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ В МИР «ВЕЛИЧИЯ»	3
Глава 1. Почему важно стремиться к величию?	3
Глава 2. Как устроена эта книга-тренинг	6
ЧАСТЬ II. ОСНОВЫ ВЕЛИЧИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ	10
РАЗДЕЛ 1. ЛИДЕРСТВО	10
Глава 1. Лидер 5-го уровня (из «От хорошего к великому»)	10
Глава 2. Лидерство при нестабильности и неопределённости (по мотивам «Великие по собственному выбору»)	13
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС И МИССИЯ	15
Глава 3. Концепция «Ёжика» (Hedgehog Concept) (из «От хорошего к великому»)	15
Глава 4. ВНАГ (Big Hairy Audacious Goals) — большие, смелые, дерзкие цели (из «Построенные навечно»)	17
Глава 5. Сохранение сути (Preserve the Core) и стимул к прогрессу (Stimulate Progress) (из «Построенные навечно»)	18
ЧАСТЬ III. ЛЮДИ И КУЛЬТУРА	22
Глава 1. «Сначала кто, потом что»	22
Глава 2. Сильная корпоративная культура (или почему иногда говорят «культулоподобная»)	24
Глава 3. Дисциплина без бюрократии	25
ЧАСТЬ IV. МЕХАНИЗМЫ УСПЕХА И СТРАТЕГИИ РОСТА	29
Глава 1. Колесо и петля обречённости (The Flywheel and the Doom Loop)	30
Глава 2. «Стреляйте пулями, затем ядрами» (Fire Bullets, Then Cannonballs)	32
Глава 3. 20-мильный марш (20 Mile March)	34
Глава 4. SМaC-рецепт (Specific, Methodical, and Consistent)	35
Глава 5. Возврат на удачу (Return on Luck)	36
ЧАСТЬ V. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОШИБОК И ИЗБЕЖАНИЕ КАТАСТРОФ	40
РАЗДЕЛ 1. КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ (И ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ НЕ СДАЮТСЯ)	41
Глава 1. Пять стадий упадка	41
Стадия 1. Гордость, рождённая успехом (Hubris Born of Success)	41
Стадия 2. Недисциплинированная погоня за «большим» (Undisciplined Pursuit of More)	42
Стадия 3. Отрицание риска и опасности (Denial of Risk and Peril)	44
Стадия 4. Рискованные ставки на спасение (Grasping for Salvation)	47
Стадия 5. Капитуляция, пропасть или смерть (Capitulation to Irrelevance or Death)	49
Глава 2. Почему некоторые компании никогда не сдаются?	50
Глава 3. Практическое задание по предупреждению упадка	51
ЧАСТЬ VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПЕРЕХОД К ПОСТОЯННОМУ РОСТУ	54
Глава 1. Синтез всех ключевых концепций	54
Глава 2. Как воплотить всё это в практику (пошаговая инструкция)	55
Глава 3. Развитие новых лидеров	56
Глава 4. Как поддерживать «вечное величие» в долгосрочной перспективе	56
Глава 5. Итоговое задание: «Собрать всё воедино»	57
Специальный оффер для тех, кто прочитал эту книгу до конца: мы предлагаем бесплатную настройку рекламы в Яндекс.Директ. Это отличный шанс протестировать наши методы и увидеть, как высококлассный подход к маркетингу помогает увеличить продажи, оптимизировать бюджеты и открыть новые горизонты развития	58

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Приветствую вас!



Меня зовут Евгений Смелый, я эксперт в маркетинге и основатель команды, которая помогает предпринимателям повышать окупаемость рекламы, выстраивать эффективную лидогенерацию и внедрять AI-технологии в бизнес.

Эту книгу я написал с одной главной целью: **помочь вам вывести свою компанию на новый уровень** и не просто пережить очередные рыночные перемены, а по-настоящему расцвести.

В основе книги лежат исследования Джима Коллиндза — автора, который больше двадцати лет изучает, почему одни компании совершают «прорыв», а другие остаются в тени. Я постарался адаптировать ключевые идеи под российский рынок и добавил примеры российских компаний — как удачные кейсы, так и истории провалов, от которых можно извлечь уроки.

Я верю, что вы сможете использовать эти принципы, инструменты и задания, чтобы системно развивать свой бизнес — будь вы начинающий предприниматель или руководитель крупной компании. Путешествие обещает быть интересным: мы затронем темы лидерства, корпоративной культуры, стратегического фокуса, предупреждения ошибок и многое другое.

И помните: величие — это не просто яркий успех на коротком отрезке, а долгосрочная способность преодолевать кризисы, быстро адаптироваться и находить новые возможности. Желаю вам найти в этой книге идеи, которые зажгут ваш внутренний «двигатель роста» и помогут занять крепкие позиции в своей нише!

Поехали!



ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ В МИР «ВЕЛИЧИЯ»

Представьте, что вы стоите на пороге больших перемен. У вас уже есть бизнес, который работает «неплохо», но что, если есть шанс вывести его на совершенно другой уровень? В этой части мы откроем дверь в мир компаний, которые перестали довольствоваться «просто хорошими» результатами и шагнули в лигу «великих». Поняв, как они это сделали, вы сможете настроить свой бизнес-компас на более амбициозные цели и при этом не потерять себя в процессе.

Глава 1. Почему важно стремиться к величию?

Отличие «хороших» компаний от «великих» по Коллиндзу

Своей серией исследований и книг Джим Коллиндз показал, что не все «хорошие» компании способны сделать качественный рывок к «величию». Если коротко, то отличия можно свести к нескольким пунктам:

- **Устойчивость результатов во времени.** «Хорошие» компании могут показывать отличные результаты в течение определённого периода, но «великие» — это те, которые удерживают высочайший уровень эффективности годами или даже десятилетиями.
- **Наличие глубинных ценностей.** Великие компании не теряют своё «ядро» (миссию, ценности) даже при сильных внешних изменениях.
- **Стиль лидерства.** Вместо эгоцентричных звёзд — скромные, но решительные Лидеры 5-го уровня, которые ставят во главу угла интересы компании, а не личные амбиции.
- **Дисциплинированный подход.** У великих компаний сильная культура дисциплины и самоконтроля, что позволяет избегать бюрократии и хаоса.

Пример из исследований Коллиндза:

Когда команда Коллиндза сравнивала «великие» компании с их прямыми конкурентами (имевшими схожие условия для старта), оказалось, что лишь немногие совершили устойчивый прорыв. Одним из примеров была Kimberly-Clark, превратившаяся из «хорошей» в безусловно «великую», несмотря на скепсис инвесторов и жёсткую конкуренцию.

Краткий обзор концепций: что объединяет «От хорошего к великому», «Построенные навечно», «Как гибнут великие...» и «Великие по собственному выбору»

Джим Коллиндз посвятил много лет исследованию феномена устойчивого успеха. В каждой книге он дополнял картину новыми идеями:

«От хорошего к великому» — как «прорываться» в «великую» лигу:

- Лидер 5-го уровня.
- Сначала «кто», потом «что».
- Концепция «Ёжика» (три круга).
- Культура дисциплины и «Колесо против петли обречённости».

«Построенные навечно» — как создавать компании, которые существуют десятилетиями или веками:

- Сохранение сути (Preserve the Core) и стимулирование прогресса (Stimulate Progress).

- Культоподобная культура.
- Большие смелые цели (BHAG).
- «Строим часы, а не говорим время» (ориентация на системы).

«Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются» — о причинах упадка даже самых успешных компаний:

- Пять стадий упадка: от гордыни, рожденной успехом, до капитуляции.
- Реальные примеры «падших титанов» и уроки, которые могут помочь избежать их ошибок.

«Великие по собственному выбору» — что делать в нестабильной среде, чтобы всё равно добиваться выдающихся результатов:

- 10X-лидеры (дисциплинированность, паранойя и эмпирическое творчество).
- 20-мильный марш (стабильный темп).
- «Стреляйте пулями, затем ядрами» (эксперименты и масштабирование).
- SMaC-рецепт (четкие, методичные и постоянные принципы работы).
- Return on Luck (как использовать «везение» на максимум).

Что их объединяет?

Все эти книги описывают, как организационные и культурные факторы, стиль лидерства и системность усилий могут превратить компанию из «просто хорошей» в «по-настоящему великую» — и сохранить этот статус даже в неблагоприятных условиях.

Мифы о «прорывах»: почему эволюция и дисциплина важнее, чем разовые «озарения»

Одно из ключевых открытий Коллиндза заключается в том, что великие компании не полагаются на мгновенные чудеса или гениальные прозрения — они движутся к успеху постепенно, но системно. В культурах таких организаций:

- **Сильная дисциплина и самоконтроль** — руководители и сотрудники не ждут, что «всё изменится волшебным образом». Они работают по проверенным принципам день за днём.
- **Последовательная реализация** — вместо поиска «серебряной пули», они видят ценность в накопительном эффекте (аналог «вращения колеса», которое

разгоняется постепенно).

- **Открытое столкновение с фактами** — лидеры не закрывают глаза на проблемы и не приукрашивают реальность. Только трезвая оценка ситуации позволяет сделать правильные выводы.

Пример:

Многие компании, взлетевшие за счёт случайного стечения обстоятельств (например, вирусного маркетинга), часто «сдуваются», когда рынок меняется. В отличие от них, организации с «эволюционным» подходом — то есть с регулярным циклом «план → действие → оценка → корректировка» — остаются в лидерах, так как любая нестабильность для них становится поводом усилить дисциплину и улучшить процессы.

Глава 2. Как устроена эта книга-тренинг

Формат: теория + практические задания и инструкции

Главная цель нашей книги — помочь предпринимателям и руководителям не только узнать основные принципы из работ Коллиндза, но и внедрить их в свой бизнес. Поэтому мы используем комбинированный формат:

- **Теория:** краткое и понятное изложение принципов, моделей и концепций.
- **Примеры:** реальные кейсы из исследований Коллиндза (и не только), дающие социальное доказательство их эффективности.
- **Практические задания:** конкретные шаги, которые вы можете выполнить прямо сейчас или в ближайшее время.
- **Инструменты самопроверки:** чек-листы, вопросы, KPI — всё, что поможет проверить результативность внедрения и корректировать действия.

Такой подход превращает чтение книги в пошаговый тренинг. Если вы будете честно и регулярно выполнять все упражнения, то постепенно создадите фундамент для «великих» показателей в своём бизнесе.

Использование социальных доказательств (кейсы из книг Коллиндза)

Почему так важно видеть примеры других компаний?

- Во-первых, это уменьшает страх «неизвестности»: вы видите, как конкретные организации уже применили те или иные принципы и добились результата.
- Во-вторых, это помогает вам адаптировать эти идеи под свою специфику: возможно, у вас иной масштаб или рыночная ситуация, но общие закономерности всё равно работают.
- В-третьих, кейсы создают дополнительную мотивацию: если кто-то уже «прокопал» этот тоннель и вышел к свету, значит и вы можете.

Как работать с домашними заданиями и критериями самопроверки

Каждая глава будет содержать небольшие задания. Чтобы получить от них максимум пользы:

- Не откладывайте «на потом». Старайтесь хотя бы в минимальном объёме выполнить задание сразу, пока свежа информация.
- Берите в работу реальные данные. Если речь о команде — берите реальных людей и их показатели, если о стратегии — смотрите на текущие планы компании.
- Честно отмечайте результаты и ограничения. Важно не просто «пробежать по верхам», а глубоко осознать текущее положение дел.
- Используйте критерии самопроверки. Они помогут вам оценить, насколько качественно выполнено упражнение и нужно ли внести коррективы.

Главная цель: помочь предпринимателю создать (или развить) компанию, способную не только достичь, но и удержать величие

Ключевая идея всех исследований Коллиндза в том, что величие — это не разовый залп, а долгосрочное состояние. Мы хотим, чтобы, пройдя этот тренинг:

- Вы систематизировали свой бизнес, избавившись от хаотичных или случайных решений.
- Закрепили правильный стиль лидерства и сформировали сильную корпоративную культуру.
- Научились защищаться от катастроф и предотвращать упадок, понимая причины, почему «великие» компании иногда гибнут.

- Освоили практики, которые помогут расти и в хорошие времена, и в периоды нестабильности.

Мы берём на вооружение все инсайты Коллиндза и его команды. Но главное — адаптируем их к вашему бизнесу и реальным условиям, чтобы вы смогли шаг за шагом идти к «вечному величию».

Итог по Части I

Вы узнали, почему компаниям стоит стремиться стать «великими», и чем именно «величие» отличается от хорошего уровня.

Получили базовое представление о четырёх книгах Джима Коллиндза и ключевых концепциях, которые будут использоваться в нашем тренинге.

Поняли, как устроена данная книга: формат теория + задания + самопроверка, и почему такой подход наиболее эффективен.

Дальше мы будем двигаться поэтапно, раскрывая детально каждую концепцию и сопровождая её практическими инструкциями. Выполняя предложенные упражнения, вы сможете постепенно перестроить ваш бизнес, чтобы он не просто «хорошо» работал, но и имел все шансы стать по-настоящему «великим».

Домашнее задание к Части I

- Прочитайте внимательно главы 1 и 2.
- Составьте список из 5 причин, почему вам лично важно стремиться к «величию» в бизнесе.
- Определите, какие идеи из перечисленных книг Коллиндза вас вдохновляют больше всего (выберите минимум 2–3).
- Продумайте, как вы будете вести свой «рабочий журнал» или блокнот для выполнения заданий и фиксировать результаты.

Критерии самопроверки:

- У вас есть ясно сформулированные 5 личных мотиваторов, которые напоминают, зачем вы идёте к «величию».
- Есть чёткое понимание (хотя бы на уровне первого впечатления), в чём

разница между «просто хорошей» и «великой» компанией.

- Вы организовали систему (бумажную или цифровую), где будете хранить заметки, идеи и результаты заданий.

На этом Часть I завершается. В Части II мы погрузимся в основные принципы и модели, которые позволят системно выстраивать «великую» организацию. Мы поговорим о лидерстве, стратегическом фокусе, культуре и других фундаментальных аспектах, без которых «прорыв» невозможен. Теперь вы понимаете, почему стоит стремиться к величию и чем «великие» компании отличаются от просто «хороших». Но как именно достичь этого уровня? В следующей части мы раскроем главный секрет: это не столько «гениальная идея», сколько целый набор фундаментальных принципов, которые можно внедрить в любой компании. Готовы шагнуть дальше? Тогда вперед — к основам величия!



ЧАСТЬ II. ОСНОВЫ ВЕЛИЧИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Вы наверняка хотите создать компанию, которая не просто переживает очередной кризис, а способна «держать удар» и процветать даже в турбулентные времена. Ключевые принципы величия — это «фундамент» будущего роста. Разобрав их, вы научитесь выстраивать бизнес с таким запасом прочности, что конкуренты останутся далеко позади.

РАЗДЕЛ 1. ЛИДЕРСТВО

Глава 1. Лидер 5-го уровня (из «От хорошего к великому»)

Ключевая идея:

Лидер 5-го уровня — это сочетание двух на первый взгляд противоположных качеств: личная скромность и непреклонная воля. Это люди, способные уйти в тень, если это идёт на пользу команде, но при этом жёстко требуют от себя и окружения высоких результатов.

Пять уровней лидерства:

Уровень 1. Способный сотрудник.

Обладает нужными знаниями, навыками и привычками, чтобы выполнять задачи.

Уровень 2. Командный игрок.

Вносит вклад в цели группы, эффективно взаимодействует с другими.

Уровень 3. Компетентный менеджер.

Организует людей и ресурсы для достижения поставленных целей.

Уровень 4. Эффективный лидер.

Стимулирует высокий уровень преданности и приверженности целям организации.

Уровень 5. Великий лидер.

Скромнен в личных притязаниях, но обладает стальной волей добиваться результатов для компании.

Инсайт:

Великим лидером не «рождаются», а становятся — переход на 5-й уровень возможен, если последовательно развивать необходимые качества, в частности скромность, нацеленность на общее благо и способность «подставлять плечо» команде в трудный момент.

Скромность и воля: как это работает на практике

- Скромность проявляется в том, что лидер готов признавать ошибки, слушать обратную связь, вдохновлять и поднимать других людей.
- Железная воля — это способность двигать организацию к целям даже при серьёзных барьерах, не сдаваться при первых неудачах.

Пример из исследований Коллиндза:

Дарвин Смит, руководитель Kimberly-Clark, часто подчёркивал, что успех компании — заслуга команды и предшественников. При этом он провёл жёсткую реструктуризацию (закрыл неприбыльные направления, несмотря на

сильное внешнее сопротивление), что позволило компании выйти на лидирующие позиции. Это классическое сочетание скромности и воли.

Практическое задание:

- Оценка себя и своей команды по уровням лидерства:

Составьте таблицу с колонками «Имя сотрудника» и «Текущий уровень лидерства (1–5)».

Будьте максимально честны в оценке (это ваша внутренняя диагностика, не формальная «аттестация»).

- Выявите «точки роста»:

Для каждого члена команды пропишите, что нужно улучшить, чтобы «подняться» на следующий уровень.

Для себя лично сформулируйте 2–3 шага, которые помогут развивать черты Лидера 5-го уровня.

- Составьте план развития:

Запланируйте конкретные действия: дополнительное обучение, регулярные встречи по обратной связи, формирование личных привычек (например, «сначала спрашивать мнение других, а потом высказывать своё»).

Кейс Сбербанка иллюстрирует, как лидерство 5 уровня может способствовать радикальным изменениям даже в крупных государственных компаниях.

Сбер и Лидер 5 уровня — Герман Греф

В 2007 году, когда Герман Греф возглавил Сбербанк, началась масштабная трансформация крупнейшего госбанка. Греф демонстрировал одновременно упорство (решимость добиться технологического и сервисного прорыва) и относительно скромный публичный имидж, где в фокусе — результаты банка, а не собственная «звёздность». Можно сказать, что сочетание «скромности и воли» (пусть и в «госорганизации») позволило Сберу сделать большой рывок: внедрить «цифру», уйти от огромных очередей в отделениях и прийти к современной экосистеме услуг.

Критерии самопроверки

- У вас есть список лидеров команды с примерной оценкой их уровня.
- Выписаны минимум 2–3 практических шага для вашего личного развития в сторону 5-го уровня.
- Вы понимаете, где и как проявлять больше скромности (давать слово другим, публично признаваться в своих ошибках) и где — железную волю (не отступать перед сложностями, не бояться «непопулярных» решений, если они нужны компании).

Глава 2. Лидерство при нестабильности и неопределённости (по мотивам «Великие по собственному выбору»)

Ключевая идея:

В условиях турбулентных рынков и кризисов лидеры, которые демонстрируют дисциплину, продуктивную паранойю и эмпирический подход, ведут компании к выдающимся результатам, когда конкуренты «тонут» в хаосе.

«Ведущее над линией смерти» (Leading above the Death Line)

- Линия смерти — это точка, после которой компания уже не может восстановиться (финансовая, репутационная, рыночная).
- Лидер, оперирующий «над» этой линией, всегда держит в уме худшие сценарии и готовится к ним заранее (продуктивная паранойя).
- При этом он не останавливает развитие, а балансирует между безопасностью и инвестициями в рост.

Инсайт:

Продуктивная паранойя — это не паническое ожидание беды, а постоянная привычка «двойной проверки», сканирования рынка, критичной оценки оптимистичных прогнозов. Это помогает вовремя увидеть нарастающие риски и создать «буфер безопасности».

Принцип «10X-лидеров»

Коллиндз называет «10X-лидерами» тех, кто показывает результаты в десятки раз выше, чем их средние конкуренты на том же рынке. Их отличают:

- Дисциплинированные люди: у них и у их команд есть чёткие правила, они

соблюдают «20-мильный марш» (см. далее).

- Дисциплинированная мысль: они опираются на реальные данные и факты, не подменяя их фантазиями.
- Дисциплинированные действия: никогда не пускают ситуацию «на самотёк», но и не дергаются хаотично.

Практическое задание:

- Определите вашу «линию смерти»:

Составьте перечень ключевых индикаторов, при падении которых ваш бизнес может оказаться на грани выживания (например, уровень ликвидности, объём доступных кредитных средств, критический уровень падения продаж).

- Сделайте ревизию «буферов безопасности»:

Финансовые резервы: сколько месяцев вы можете оплачивать счета в случае снижения продаж?

Кадровый резерв: есть ли у вас дублирующие эксперты, способные заменить ключевых специалистов в случае их ухода/болезни?

Технологические и юридические риски: как вы застрахованы от сбоев и санкций?

- «Продуктивная паранойя» на практике:

Начните ежемесячно (или ежеквартально) проводить «игру в худшие сценарии»: что будет, если курс доллара вырастет на 30%? Если ключевой клиент уйдёт?

Распределите ответственность за каждую область риска между членами команды, чтобы контролировать ситуацию.

Критерии самопроверки

- Сформирован список ключевых индикаторов, которые сигнализируют о приближении к «линии смерти».
- Есть план действий или «буферы безопасности» на случай критических колебаний рынка.
- Вы внедрили практику регулярного анализа рисков (даже если «пока всё хорошо»).

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС И МИССИЯ

Глава 3. Концепция «Ёжика» (Hedgehog Concept) (из «От хорошего к великому»)

Ключевая идея:

«Ёжик» всегда видит мир через призму одной-единственной простой идеи. Для бизнеса это означает найти пересечение трёх важных вопросов:

- В чём мы можем быть лучшими в мире?
- Что нас по-настоящему зажигает (страсть)?
- На чём мы зарабатываем деньги (экономический двигатель)?

Три круга «Ёжика»: подробности

Лучшие в мире:

Не обязательно вы уже лучшие, но у вас есть реальный потенциал стать №1 или одним из лидеров в этой сфере.

Если вы «середнячок» без шансов на уникальность, возможно, это не ваша ниша.

Страсть:

Деятельность, от которой горят глаза у основателей, топ-менеджмента, ключевых сотрудников.

Без эмоциональной вовлечённости трудно сохранять энергию в долгосрочной перспективе.

Экономический двигатель:

Та метрика, которая напрямую конвертируется в прибыль (например, маржинальность на единицу товара, доход на одного клиента, выручка на одного сотрудника).

Важно точно понимать, какой показатель лежит в основе финансового успеха.

Пример компании Яндекс демонстрирует, как сочетание технологической экспертизы и четкого фокуса на потребностях аудитории позволяет достигать лидерства в своей нише.

Яндекс

Долгое время «Яндекс» фокусировался на том, чтобы быть лучшим поисковиком (и сопутствующими сервисами) именно для российской аудитории. При этом компания горела идеей «технологического лидерства» (страсть) и чётко понимала, откуда берётся прибыль — реклама в поиске (экономический двигатель). Со временем они добавляли новые направления (такси, маркетплейс, облака), но база в виде качественного поиска и рекламы оставалась центральной «точкой» силы.

Отличный пример пересечения трёх кругов «Ёжика»:

- Лучшая экспертиза (поиск на русском языке),
- Страсть к технологиям,
- Надёжный финансовый поток (рекламная модель).

Инсайт:

Многие компании либо «бросаются» в деятельность, которая их вдохновляет, но не приносит денег, либо занимаются прибыльным делом, но без искры в глазах. Или пытаются «быть лучшими» в том, в чём объективно не могут обойти конкурентов. Успешный прорыв случается, когда все три круга пересекаются.

Практическое задание:

- Соберите ключевых руководителей (или экспертов):

Задайте три вопроса: «В чём можем быть лучшими?», «Что нас по-настоящему зажигает?», «Как мы зарабатываем?».

Пусть каждый напишет свои идеи, потом обсудите их вместе.

- Проведите аудит конкурентов:

Реально ли вы сможете их обогнать в выбранной сфере? Если у конкурентов есть многолетнее превосходство, нужно ли искать более узкую нишу/сегмент?

- Определите ваш «экономический двигатель»:

Проанализируйте, за счёт чего на практике формируется основная маржа (какие продукты, услуги, клиенты).

Проверьте, совпадает ли это с вашей «страстью» и «уникальными компетенциями».

Критерии самопроверки

- Есть чётко выписанная формула «Ёжика»: три кружка + их пересечение (в идеале — визуальная диаграмма).
- Вы понимаете, какую метрику в бизнесе нужно качать и почему (например, «доход на одного клиента»).
- У вас есть план, как улучшить вашу уникальность, чтобы реально стать «лучшими» в выбранном фокусе (или хотя бы в топ-3).

Глава 4. BHAG (Big Hairy Audacious Goals) — большие, смелые, дерзкие цели (из «Построенные навечно»)

Ключевая идея:

BHAG — это амбициозная, вдохновляющая цель, выходящая за рамки текущих возможностей, но при этом достаточно чёткая и притягательная, чтобы «зацепить» всю организацию.

Типы BHAG:

- Трансформационный BHAG: кардинально меняет бизнес-модель (например, перейти от офлайн-ритейла к полностью цифровому формату).
- Целевой BHAG: чёткий количественный показатель (достичь 1 млн активных пользователей, выйти на оборот в 1 млрд долларов).
- Конкурентный BHAG: «победить» в конкретной рыночной гонке (обогнать признанного лидера по доле рынка).
- Ролевой BHAG: стать компанией №1 в восприятии определённой аудитории («самым любимым брендом у родителей»).

Практическое задание:

- Определите ваш BHAG:

Соберите топ-менеджеров/ключевую команду на стратегическую сессию.

Поставьте задачу сформулировать одну-единственную большую цель, которая вдохновляет и одновременно пугает.

- Сверьте с реальностью:

ВНАГ не должен быть «безумной мечтой», невозможной в принципе. Он амбициозен, но достижим, если «выжать максимум» из ресурсов и проявить креатив.

- Привяжите к срокам и метрикам:

Укажите «горизонт» (5–10 лет — классический временной отрезок для ВНАГ). Определите промежуточные вехи (1 год, 3 года) и измеримые показатели (например, выход на N стран, количество филиалов, технологические достижения).

Критерии самопроверки

- Ваш ВНАГ однозначно вызывает эмоции (вдохновение и лёгкий трепет).
- Вы можете описать путь к ВНАГ из нескольких ключевых этапов.
- Цель соответствует вашей «концепции Ёжика» (не отрывает вас от того, в чём вы можете быть лучшими и что приносит прибыль).

Глава 5. Сохранение сути (Preserve the Core) и стимул к прогрессу (Stimulate Progress) (из «Построенные навечно»)

Ключевая идея:

Великие компании умеют сохранять неизменные ценности и экспериментировать с формами, моделями и продуктами. То есть «ядро» остаётся нетронутым, но всё вокруг него может эволюционировать.

Что такое «суть» (Core)

- Глубинные ценности: на чём построена культура (например, «клиентский сервис выше всего», «бережное отношение к экологии», «инновации как образ жизни»).
- Миссия: зачем компания существует, какая её большая роль в мире.
- ДНК бренда: атрибуты, которые делают ваш бренд уникальным и узнаваемым.

Стимул к прогрессу

- Готовность менять стратегии и продукты: рынок и технологии меняются, и великие компании не боятся «ломать» старые форматы, если это соответствует

ценностям.

- Эксперименты в безопасной зоне: проводите тесты (пули, а не ядра — см. далее), чтобы проверить гипотезы, но без угрозы для «ядра» бизнеса.
- Постоянная жажда роста: даже если всё хорошо, ищите пути улучшения, нового выхода на рынок, совершенствования процессов.

Практическое задание:

- Определите неизменные ценности:

Составьте список 3–5 ценностей, которые лежат в основе вашей компании.

Проверьте, насколько они «живые»: как часто вы обсуждаете их на встречах, упоминаете в обучении персонала, используете при найме сотрудников.

- Аудит «ядра» и «надстроек»:

Разграничьте, что у вас в компании является «сакральным» (менять нельзя) и что — «допустимо менять» (продуктовая линейка, каналы продаж, организационная структура).

Перепроверьте, не перепутали ли вы «надстройку» с «ядром» (иногда компании слишком цепляются за устаревшие бизнес-модели, считая их «неизменной частью»).

- План стимуляции прогресса:

Определите области, где надо «покрутить ручки»: новые рынки, технологии, подходы к маркетингу.

Заложите цикл проверок, чтобы каждые 3–6 месяцев оценивать, как идут эксперименты, и не конфликтуют ли они с «ядром».

Критерии самопроверки

- Вы чётко понимаете, какие ценности и принципы нельзя менять никогда.
- У вас есть список направлений, где разрешено (и даже поощряется) смелое экспериментирование.
- Каждая новая инициатива проходит фильтр «соответствия ядру» (не идёт ли это вразрез с ключевыми ценностями?).

Краткий итог ЧАСТИ II

Лидерство:

- Лидер 5-го уровня сочетает скромность и волю. Это ключ к тому, чтобы вдохновить команду и вести её через любые преграды.
- В нестабильной среде лидеры должны балансировать между рискованными ставками и защитой от краха, используя «продуктивную паранойю» и дисциплину.

Стратегический фокус и миссия:

- Концепция «Ёжика» помогает найти тот уникальный фокус, где пересекаются экспертиза, страсть и экономический двигатель.
- ВНАГ (большая, смелая, дерзкая цель) даёт бизнесу мощное вдохновение и ясный ориентир на 5–10 лет вперёд.
- Сохранение сути (ценностей) при постоянном стимулировании прогресса — отличительная черта компаний, которые «построены навечно».

Домашнее задание к Части II

Лидерство:

- Проведите диагностику команды по уровням лидерства. Определите, кому что нужно улучшить.
- Сформулируйте 3 личных привычки, которые помогут вам двигаться к 5-му уровню (например, раз в неделю запрашивать у команды обратную связь и публично реагировать на неё).

Стратегический фокус:

- Составьте первоначальную «диаграмму Ёжика»: выпишите три круга и возможные пересечения.
- Пропишите потенциал для ВНАГ: как могла бы выглядеть такая цель у вас в горизонте 5–10 лет?

Сохранение сути и прогресс:

- Обновите или подтвердите список ключевых ценностей компании.
- Проведите «ревизию» текущих проектов: соответствуют ли они «ядру»? Какие можно трансформировать?

Критерии самопроверки

- Вы уже приняли конкретные решения (или хотя бы сделали чёткие наброски), касающиеся лидерства и стратегии.
- Есть видение, куда вести компанию и какие инструменты понадобятся для продвижения (план развития команды, формирование ВНАГ, поиск более точной «концепции Ёжика»).
- Вы начинаете смотреть на текущие инициативы через призму «сохранения сути» и «стимулирования прогресса», т. е. не боитесь менять то, что не является частью «ядра».

Двигаемся дальше? В Разделе 3 мы рассмотрим, как подбирать правильных людей, развивать «культулоподобную» (но здоровую!) культуру, и как дисциплина может стать драйвером эффективности без бюрократических перегибов.

Вы уже разобрали, почему лидерство 5-го уровня и чёткая «концепция Ёжика» так сильно влияют на судьбу бизнеса. Но все эти принципы ничего не дадут без команды, которая готова воплощать их в жизнь. В следующем разделе мы поговорим о людях — тех, кто на самом деле создаёт уникальную культуру и гонит компанию вперёд. И поверьте, разобраться в этом — ключ к настоящим прорывам!



ЧАСТЬ III. ЛЮДИ И КУЛЬТУРА

Любой бизнес держится на людях. И если вы сумеете найти «своих» сотрудников, вдохновить их единой культурой и при этом не скатиться в бюрократию, ваша компания сможет развиваться «сама по себе». Сильная культура — это как мотор, который крутится без постоянного ручного управления. А значит, вы сможете сфокусироваться на стратегии и будущем, а не гасить «пожары» каждый день.

Глава 1. «Сначала кто, потом что»

В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз говорит, что до того, как определить стратегию, надо разобраться с людьми. По его метафоре, в успешной компании «правильные люди» садятся на «правильные места в автобусе», а «неподходящие» — выходят. И только после этого автобус двигается в правильном направлении.

Почему это так важно?

- Гибкость. При меняющихся условиях рынка стратегия может меняться, а вот хороший сотрудник остаётся универсальным «двигателем» бизнеса.

- Качество решений. Люди с правильной мотивацией и компетенцией быстрее генерируют и реализуют эффективные идеи.
- Атмосфера в коллективе. Если в команде есть «случайные пассажиры», они тянут назад. Появляются конфликты, снижается общая продуктивность.

Практическое задание:

- Сделайте аудит команды.

Составьте список ключевых сотрудников.

Оцените каждого по двум критериям: (а) профессионализм и (б) соответствие ценностям компании.

- Ищите «звёзд», которые ещё не раскрылись.

Возможно, у кого-то недостаёт опыта, но он быстро учится и показывает идеальное совпадение по ценностям. Ему стоит помочь развиваться.

- Принимайте непростые решения.

Если кто-то не вписывается по компетенциям или ценностям, лучше честно обсудить это и решить, возможно ли «поправить ситуацию», или придётся расстаться.

Этот кейс раскрывает, как системный подход к управлению ритейлом помогает добиваться устойчивого роста даже на высококонкурентных рынках.

X5 Group (управляет «Пятёрочкой», «Перекрёстком», «Чижиком» и др.)

В разные периоды развития X5 делала ставку на качественный подбор и ротацию топ-менеджеров, способных обеспечить быстрый рост и оптимизацию сетей. Также активно формировали внутренняя HR-система и кадровый резерв, чтобы выдержать очень жёсткую конкуренцию на рынке ритейла. Показывает, что большой ритейл растёт именно за счёт «правильных» руководителей в каждом звене (логистика, закупка, развитие новых магазинов) и без них ни о какой стратегии речи быть не может.

Критерии самопроверки

- Вы точно знаете, кто в вашей команде «ключевой игрок», а кто — «балласт».
- У вас есть план, как развивать перспективных сотрудников.

- Вы не боитесь менять людей или роли, если видите, что это принесёт пользу компании.

Глава 2. Сильная корпоративная культура (или почему иногда говорят «культopodobная»)

В «Построенные навечно» Коллиндз описывает компании, которые существуют десятилетиями и даже веками. У таких организаций часто формируются очень мощные внутренние традиции и ритуалы — иногда со стороны это действительно выглядит как «культ». Но суть в том, что общие ценности держат всех вместе и помогают выдержать любые потрясения.

Примеры «культopodobных» черт:

- Чётко сформулированные ценности. Они висят не только на стене, но отражаются в реальных действиях: кого нанимают, как ведут переговоры, какие продукты запускают.
- Обряды, традиции и ритуалы. От регулярных утренних «летучек» до празднования каждого шага к цели. Это создаёт сплочённость и «свою» атмосферу.
- Жёсткий отбор. В таких компаниях не стесняются расставаться с сотрудниками, которые не разделяют ценности. Критерий «подходит нам или нет?» зачастую важнее резюме.

Кейс Касперского подчеркивает значение сильной корпоративной культуры и приверженности миссии для сохранения конкурентоспособности на сложном рынке.

Kaspersky (Лаборатория Касперского)

«Лаборатория Касперского» десятилетиями культивировала идею защиты пользователей от киберугроз как главную «миссию» и формировала команду фанатов своего дела. Многим сотрудникам важна глобальная цель — «делать мир безопаснее в цифровой среде». Внутри компании известны свои традиции, есть определённый дух IT-«единства» и разработчиков, гордящихся борьбой с вирусами. Показывает, что сильная корпоративная культура, основанная на уверенности в «полезной миссии», создаёт устойчивость. Команда продолжает

работать и выпускать новые продукты, несмотря на меняющийся рынок кибербезопасности.

Практическое задание:

- Составьте список ваших ценностей (3–5 ключевых).

Проверьте, понимает ли их команда так же, как вы. Если нет — обсудите на общем собрании.

- Придумайте (или подчеркните) ритуалы, которые отражают эти ценности. Это могут быть еженедельные «отчёты по целям» в расслабленной обстановке, традиция открытого обсуждения важных вопросов или особые правила приёма новых сотрудников.

- Проверьте жёсткость отбора.

Легко ли к вам попасть человеку, который не разделяет ваши ценности? Если да — стоит ужесточить фильтры на этапе собеседования и испытательного срока.

Критерии самопроверки

- Ваши ценности не абстрактные («быть хорошими»), а конкретные («клиент в приоритете», «доверие и открытость в коммуникациях» и т.д.).
- В компании есть хотя бы 1–2 ярких традиции/ритуала, которые все сотрудники знают и ценят.
- Вы понимаете, как и за счёт чего «новички» погружаются в культуру.

Глава 3. Дисциплина без бюрократии

В «От хорошего к великому» есть понятие «культура дисциплины»: когда люди сами придерживаются принципов, потому что **хотят** их соблюдать, а не потому что боятся штрафов или проверок. В таких компаниях нет кучи лишних правил, нет страха «накосячить» — зато есть порядок и предсказуемость в работе.

Как отличить «культуру дисциплины» от бюрократии?

- При дисциплине: каждый знает, зачем нужны определённые правила, и следует им осознанно.

- При бюрократии: множество регламентов, которые выполняются «на автомате»; никто не понимает, зачем они нужны, но все боятся наказания.

Почему дисциплина важна?

- Скорость принятия решений. Если люди знают рамки и принципы, они быстрее двигаются в согласованном направлении.
- Качество результатов. Дисциплина — это не про слепое следование инструкциям, а про чёткие ориентиры. Без этого всё превращается в хаос.
- Освобождение энергии для творчества. Когда «базовые правила игры» понятны, остаётся место для экспериментов в других сферах.

Практическое задание:

- Проверьте свои правила и регламенты.
Напишите список всех «регламентов» и «политик». Удалите те, что дублируют друг друга или давно устарели.
- Обсудите с командой, почему оставшиеся правила важны.
Пусть каждый сотрудник выскажется, как он видит их пользу. Если пользы никто не видит, возможно, правило тоже стоит убрать или переработать.
- Объясните людям идею «свобода через дисциплину».
Например, «Мы быстро двигаемся к цели, потому что у нас есть общие принципы и нет места для неразберихи».
Чёткие процессы — это не цепи, а «рельсы», по которым мы быстрее идём туда, куда хотим.

Критерии самопроверки

- Количество «ненужных» регламентов заметно сократилось (или вы хотя бы составили план, как их убрать).
- Сотрудники понимают, зачем нужны оставшиеся правила, и поддерживают их без страха и без «скрытого недовольства».
- У вас нет ощущения, что компания превращается в «конвейер без души»; люди остаются мотивированными и вовлечёнными.

Короткое резюме по Разделу 3

- Сначала люди, потом стратегия. Набрать «правильных» сотрудников и расставить их на подходящие роли зачастую важнее, чем выбрать «идеальный» план.
- Сильная культура — это не фан-клуб, а «клей», который держит бизнес вместе. Ценности, ритуалы и общие традиции помогают компании выстоять в любые трудные времена.
- Дисциплина даёт свободу. Когда у команды есть понятные принципы и при этом нет лишних бумаг и правил, компания работает эффективнее и быстрее.

Домашнее задание к Разделу 3

- Проверьте свою команду:

Кого бы вы назначили «ключевыми игроками» и почему?

Кому нужно найти новое место или новые задачи?

- Аудит корпоративной культуры:

Выпишите три-четыре основных ценности вашей компании и обсудите их с сотрудниками.

Придумайте или улучшите хотя бы один «корпоративный ритуал», отражающий ваши ценности.

- Оптимизация правил:

Составьте перечень всех внутренних регламентов и «политик».

Удалите всё дублирующее или бессмысленное, обоснуйте пользу оставшихся.

Критерии самопроверки

- Люди в команде понимают, почему они здесь, и какой вклад вносят.
- Ваши ценности и ритуалы не висят «в воздухе», а реально применяются в работе.
- Вы чувствуете, что дисциплина стала помощником (время на принятие решений сократилось, задачи выполняются без постоянного контроля), а не тормозом.

Что дальше? В следующих частях книги-тренинга мы рассмотрим:

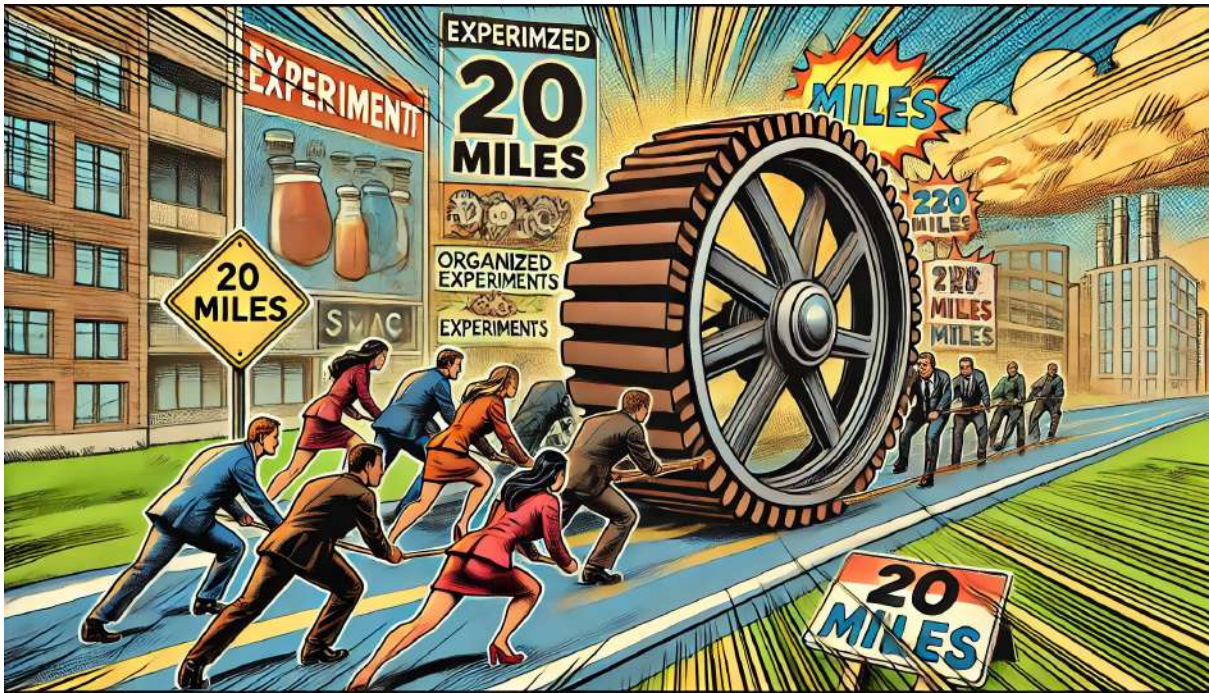
- Раздел о механизмах успеха и стратегиях роста: как использовать «колесо успеха», почему важно «стрелять пулями, а не ядрами» и что такое

«20-мильный марш».

- Раздел о предупреждении ошибок и катастроф: как компании гибнут, почему это случается даже с гигантами, и как избежать пяти стадий упадка.
- Закрепление результатов: как объединить все инструменты, которые мы изучили, в одну систему и продолжать рост «из хорошего в великое».

Главное — не забывайте делать задания и проверять себя по критериям. Ведь именно внедрение идей даёт результат, а не просто чтение!

Теперь у вас есть представление о том, как «правильные люди» и крепкая культура делают бизнес почти неуязвимым. Но что насчёт роста и новых возможностей? Ведь, когда у вас есть сильная команда, хочется идти вперёд полным ходом. В следующем разделе мы покажем, как «раскрутить колесо успеха» и системно масштабировать бизнес, не боясь кризисов и конкурентов. Готовы к новым горизонтам? Тогда двигаемся дальше!



ЧАСТЬ IV. МЕХАНИЗМЫ УСПЕХА И СТРАТЕГИИ РОСТА

Наверняка вы хотите не просто удержать текущие позиции, но и постоянно расширять бизнес, обгонять конкурентов и открывать новые рынки. Концепции из «Великие по собственному выбору» дают инструменты для того, чтобы уверенно идти вперёд, даже когда мир меняется слишком быстро. Представьте, что вы сможете «раскручивать колесо» успеха и превращать небольшие удачи в стабильную систему. Именно в этом — основа долгосрочного роста.

В этой части мы разберём, какие стратегические приёмы и подходы реально помогли «хорошим» компаниям стать «великими» — и удержать лидерство в течение десятилетий. Мы сосредоточимся на нескольких ключевых концепциях Коллиндза: «Колесо и петля обречённости», «Стреляйте пулями, затем ядрами», 20-мильный марш, SMaC-рецепт и Return on Luck. Каждая из этих идей подкреплена статистикой и историями компаний, которые проходили через многие кризисы, но всё равно продолжали расти.

Глава 1. Колесо и петля обречённости (The Flywheel and the Doom Loop)

1.1. Суть «колеса» (Flywheel)

В книге «От хорошего к великому» Коллиндз описывает, как компании накапливают успех шаг за шагом, словно раскручивая огромное маховое колесо. Каждый небольшой толчок постепенно увеличивает скорость вращения, и в итоге возникает мощная инерция.

Факт из исследования:

Команда Коллиндза более пяти лет анализировала данные компаний, совершивших «прорыв» и удерживавших его 15 лет и более. Они заметили повторяющийся паттерн: не было одного «суперскачка». Вместо этого успех складывался из серии маленьких побед, каждая из которых добавляла силы «колесу».

1.2. Пример из реальной практики

Компания Walgreens (одна из самых цитируемых в «От хорошего к великому»): На протяжении 15 лет они постепенно изменяли расположение и формат аптек, стремясь сделать их максимально удобными для клиентов. Сначала это не казалось «революцией», но выручка росла, и прибыль на одну точку постоянно увеличивалась. Каждый новый магазин открывался с учётом уроков, полученных от предыдущего.

В итоге за 15 лет стоимость акций Walgreens выросла больше чем в 15 раз — результат не чудесного старта, а эффекта колеса.

Пример Ozon показывает, как постепенное наращивание функционала и стратегический подход к масштабированию позволяют компании стабильно расти.

Ozon (маркетплейс)

Ozon несколько лет «раскручивал колесо» — от интернет-магазина книг и дисков до полноценного маркетплейса. Компания постепенно улучшала логистику, склады, ассортимент, подключала сторонних продавцов, развивала

финтех-сервисы. Это не был «один рывок», а серия небольших улучшений, которые в итоге дали эффект «колеса» и бурного роста. Можно сказать, что каждый выигранный этап (улучшение склада, увеличение ассортимента, запуск программы лояльности) толкал «колесо» всё быстрее. Противоположностью стало бы метание из стороны в сторону (петля обречённости).

1.3. Противоположность «колесу» — петля обречённости (Doom Loop)

Когда компания ищет быстрых решений и скачет от одной «громкой стратегии» к другой, возникает так называемая «петля обречённости». Это выглядит так:

- Кризис или недовольство результатами.
- «Спасительная» идея или смена руководства.
- Резкие реформы, без спокойного анализа.
- Краткосрочный хаос или даже временный «подъём».
- Снова спад и поиск нового «волшебного» решения...

Так люди и компании впадают в «замкнутый круг», теряя время и ресурсы.

1.4. Практическое задание: Раскручиваем своё «колесо»

- Составьте список всех достижений вашей компании за последние 2–3 года. Любой рост, новые клиенты, успешные проекты — всё, что дало позитивный вклад.

Отметьте, какие именно действия/решения привели к этим успехам.

- Определите, какие из этих достижений могут сработать ещё раз.

Может быть, вы внедрили классный сервис и его можно масштабировать?

Или провели эффективную рекламную кампанию, которую стоит повторить?

Не нужно выдумывать новое колесо, если старое реально работает.

- Соберите «цепочку», которую можно тиражировать.

Например: «Мы улучшаем качество → получаем благодарных клиентов → они рекомендуют нас → продажи растут → получаем дополнительные средства на дальнейшее улучшение качества».

Важен последовательный процесс: каждый шаг подкрепляет следующий.

Критерии самопроверки

- Ваш список конкретных «маленьких побед» даёт понимание, как именно вы уже формировали «положительную инерцию».
- Видна логика, как одно достижение ведёт к следующему.
- Есть план, какие действия вы продолжите повторять, чтобы «колесо» набирало обороты.

Глава 2. «Стреляйте пулями, затем ядрами» (Fire Bullets, Then Cannonballs)

2.1. Что значит «стрелять пулями»?

Коллиндз в книге «Великие по собственному выбору» указывает на важность маленьких экспериментов. «Пули» — это недорогие, быстрые и риск-минимизированные тесты, которые проверяют гипотезу.

Пример факта:

Исследования компаний, ставших «10X» (показывали результаты выше конкурентов в 10 раз и более), показали, что они не бросались в крупные авантюры. Сначала — маленькие «выстрелы» (пробный продукт, ограниченная реклама, новая услуга в одном регионе), и только когда идея подтверждалась, делали «залп из ядра» (масштабировали её на всю компанию).

2.2. Кейсы из исследований

1. Intel (хотя компанию трудно назвать «стартапом», они регулярно «стреляли пулями»):

Прежде чем выстраивать огромную производственную линию под новый процессор, Intel проводила пилотные проекты и тестовые запуски. Если технология не оправдывала ожиданий, Intel сворачивала её без огромных убытков.

2. Amgen (биотехнологическая компания):

Перед полномасштабным производством лекарств команда поэтапно проверяла безопасность, эффективность и спрос. Если «пуля» не

попадала в цель, быстро прекращали разработку и переключались на другую.

3. Тинькофф (банк и экосистема):

Известно, что Oleg Tinkov (и топ-менеджмент Тинькофф) часто запускали небольшие тесты (пилотные проекты) перед тем, как разворачивать новые продукты на весь рынок. Например, перед тем как сделать суперприложение с кучей сервисов, тестировали отдельные функции и смотрели, какой отклик будет у клиентов. Отличная иллюстрация «малых выстрелов»: если идея «зашла», её быстро масштабировали (так появлялись и страховой сервис, и Тинькофф Мобайл, и другие направления). Если результат не оправдывал ожиданий, проект закрывали или переформатировали, избегая лишних трат.

2.3. Практическое задание

- Составьте список идей для «пуль».

Это могут быть новые продукты, маркетинговые каналы, особенности сервиса и т.д.

Цель: проверить гипотезу быстро и дёшево.

- Установите чёткие критерии «попадания в цель».

Скажем, вы тестируете новую услугу: через три месяца хотите получить 50 клиентов и окупаемость. Если «пуля» не дала результатов — прекращаете.

- Когда получили положительный результат — «стреляйте ядром».

Увеличьте инвестиции, расширьте географию или добавьте ресурсы под подтверждённую идею.

Важно делать это только после фактических доказательств успеха.

Критерии самопроверки

- У вас есть список как минимум двух-трёх «пуль» (экспериментов), которые вы можете запустить в ближайшее время.
- Для каждой «пули» прописаны конкретные показатели, по которым вы определите, «попали» или «промазали».
- Вы готовы быстро сворачивать неудачные тесты, не теряя существенных ресурсов и не впадая в панику.

Глава 3. 20-мильный марш (20 Mile March)

3.1. Суть концепции

В книге «Великие по собственному выбору» Коллиндз приводит историю путешественников, идущих через Антарктиду. Одна команда шла рывками: в хорошую погоду делали большую часть пути, а в плохую — сидели в лагере. Другая команда каждый день шла 20 миль, несмотря на погоду. Именно вторая и дошла до цели быстро и без потерь.

Главный смысл:

- Регулярность и постоянство усилий лучше хаотичных рывков.
- Дисциплина в «нормальных» условиях создаёт запас прочности, который помогает пережить кризисы.

3.2. Факт из исследования

Коллиндз проверял доходность «10X» компаний в периоды рыночных спадов и взлётов. Выяснилось, что у них не было особо буйных взлётов во времена подъёма рынка, но они меньше падали в кризисы — благодаря чему в долгосрочной перспективе обгоняли конкурентов. Это и есть «20-мильный марш»: умеренный, но непрерывный рост.

Кейс МАГНИТа демонстрирует, как дисциплина в управлении и постепенное расширение позволяют компании укреплять позиции на рынке.

МАГНИТ (розничная сеть)

Почему подходит: Компания «Магнит» (и её основатель Сергей Галицкий) в первые годы шла по пути планомерного роста (добавляли магазины, оттачивали логистику, ценообразование). Не делали гигантских «рывков» сразу во все регионы, а открывались постепенно, шаг за шагом. Это позволяло сохранять управляемость и рентабельность.

Как иллюстрирует тему: «20-мильный марш» — ежедневная дисциплина и стабильный рост без резких скачков. Даже когда рынок розницы рос быстро, «Магнит» старался удерживать контроль над эффективностью новых точек, не захлёбываясь в экспансии.

3.3. Практическое задание

- Определите ваш «марш»: какую цель вы должны стабильно достигать каждый месяц/квартал? Например, +5% к продажам, минимум 10 звонков потенциальным партнёрам в неделю и т.д.

- Задайте «нижнюю и верхнюю планку»:

Нижняя — минимум, который обязательно выполняется даже при неблагоприятных условиях.

Верхняя — предел, чтобы вы не «выгорали» в хорошие времена. Это помогает сохранять стабильный темп.

- Заведите привычку «маршевых отчётов»:

Каждую неделю (или месяц) фиксируйте, сколько «миль» пройдено. В идеале, делайте это открыто для всей команды.

Критерии самопроверки

- У вас есть цифровой ориентир (или набор показателей), который вы стабильно поддерживаете.

- Вы не допускаете слишком резких скачков: когда рынок хороший — не берёте на себя непосильных обязательств, чтобы потом не рухнуть.

- Регулярные отчёты показывают, что прогресс идёт ровной линией (или близко к этому).

Глава 4. SMaC-рецепт (Specific, Methodical, and Consistent)

4.1. Что это такое?

SMaC-рецепт — набор чётко сформулированных и проверенных временем операционных принципов. Он должен быть конкретным (Specific), методичным (Methodical) и последовательным (Consistent).

Примеры SMaC-рецептов у великих компаний:

- Southwest Airlines: «не делать пересадок, не давать еду на борту, использовать только Boeing 737».

- IKEA: «Продавать товары в разобранном виде, не делать дорогих витрин, сосредоточиться на собственном дизайне».

4.2. Практическое задание:

- Формирование SMaC-рецепта:

Составьте 5–10 «непоколебимых» принципов, отражающих подход вашей компании.

Критерии «работоспособности» этих принципов.

- Проверка «работоспособности»:

Если какой-то пункт (например, «не даём скидок никогда») приводит к массовому оттоку клиентов и противоречит «реальности» — возможно, нужно пересмотреть.

- Сверка с проектами:

Перед запуском нового проекта проверяйте, соответствует ли он вашим 5–10 принципам. Если нет — либо правьте проект, либо корректируйте сам рецепт.

Критерии самопроверки

- Рецепт записан и понятен всей команде.
- Пункты не вызывают двусмысленности.
- Редко меняете рецепт и только после серьёзных проверок.

Глава 5. Возврат на удачу (Return on Luck)

5.1. В чём суть?

Коллиндз заметил, что удача (хорошая и плохая) выпадает всем примерно одинаково, но одни компании делают «рывок» благодаря случайному стечению обстоятельств, а другие проваливаются. Всё зависит от того, как они используют эту удачу.

Факт из исследования:

При изучении успешных и неуспешных компаний, работавших в одной сфере и сталкивавшихся с одинаковыми «шоками рынка», 10X-лидеры чаще воспринимали даже плохие события как повод укрепиться, а хорошие события использовали максимально эффективно.

Wildberries

Wildberries в определённый момент получила «везение» благодаря резкому росту интереса к онлайн-торговле (особенно во время пандемийных ограничений). Но ключ к успеху в том, что компания быстро воспользовалась этим «удачным стечением обстоятельств», оперативно расширяя ассортимент, открывая пункты выдачи, улучшая логистику. Они не сидели «сложив руки», а максимально капитализировали рост спроса.

5.2. Практическое задание:

- Анализ прошлых «счастливых» и «неудачных» случаев:

Когда вам «повезло»? Как вы использовали ситуацию?

Бывали ли случаи, когда у вас был шанс «выстрелить», но вы его упустили?

- План действий на будущее:

Что сделаете, если вдруг придёт «хорошая удача» (например, крупный клиент), чтобы раскрыть потенциал по максимуму?

Как быстро реагировать на «плохую удачу» (внезапные блокировки, кризисы)?

- Создайте «ударную группу» или план экстренных встреч:

Чтобы не потерять время и действовать быстрее конкурентов.

Критерии самопроверки

- Есть чёткое понимание, какие уроки извлечены из прошлых «удач» и «неудач».
- Сформирован алгоритм реакции на внезапные шансы или угрозы.
- Вы не относитесь к удаче как к волшебной палочке, а воспринимаете её как «катализатор»: без собственных усилий ничто само не сложится.

Итог по Части IV

- Колесо против петли обречённости (Flywheel vs. Doom Loop): вместо метаний вы делаете серию последовательных шагов.
- «Стреляйте пулями, затем ядрами» (Fire Bullets, Then Cannonballs): начинайте с небольших экспериментов, подтверждайте гипотезы, а потом масштабируйте.
- 20-мильный марш: стабильный и предсказуемый прогресс эффективнее

рывков и провалов.

- SMaC-рецепт: конкретный набор принципов, проверенных практикой.
- Return on Luck: используйте любую удачу по максимуму, не упуская возможности.

Домашнее задание к Части IV

- Опишите ваше «колесо»:

Какие действия уже дают стабильные результаты? Как их систематизировать?

- Подумайте над «пулями»:

Выберите 1–2 идеи, которые можно протестировать быстро и дёшево.

- Определите ваш «20-мильный марш»:

Какие показатели будете стабильно удерживать?

- Сформируйте SMaC-рецепт:

Составьте 5–10 принципов, которые отражают ваш подход к бизнесу.

- Проанализируйте «Return on Luck»:

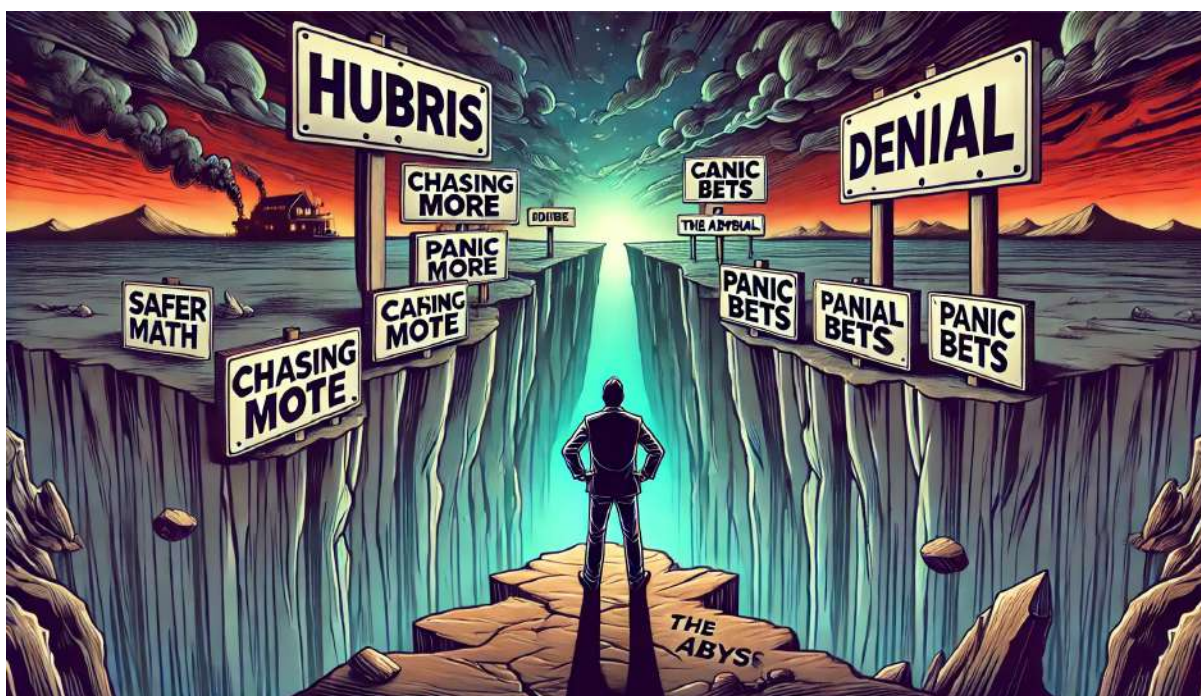
Вспомните три случая (хорошие или плохие) и пропишите, как извлекли/могли бы извлечь максимум пользы.

Критерии самопроверки

- У вас есть описание «колеса» успеха.
- Реально запустили (или наметили) пару «пуль».
- Прописали «20-мильный» план.
- SMaC-принципы известны всей команде.
- Стратегия на удачу учитывает и позитивные, и негативные сценарии.

Механизмы успеха уже у вас в руках: вы знаете, как дисциплинированно расти, проверять идеи «пулями» и раскручивать «колесо». Но любая дорога содержит не только подъёмы, но и спуски. В следующей части мы поговорим о том, как избежать фатальных ошибок и почему даже самые сильные компании иногда «сыплются». Подготовьтесь к серьёзному разговору — ведь знание слабых мест спасёт вас от многих бед!

Что дальше? В следующей части мы поговорим о том, как избежать катастроф: почему даже великие компании иногда «сыплются», как распознать первые «сигналы упадка» и что делать, чтобы не повторять их ошибок. Важно помнить, что чтение без действий мало что меняет. Пройдитесь по заданиям, выполните их хотя бы частично, и вы сразу увидите, как идеи Коллиндза начинают работать в вашем бизнесе. Главное — пробовать, оценивать результаты и корректировать курс, раскручивая своё «колесо» всё быстрее!



ЧАСТЬ V. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОШИБОК И ИЗБЕЖАНИЕ КАТАСТРОФ

В предыдущих разделах мы говорили о том, как выстраивать компанию, которая способна «пробиться» в лигу великих и сохранять это величие как можно дольше. Но у любого взлёта может быть и падение. В работе «Как гибнут великие...» Коллиндз вместе со своей исследовательской командой показал, что даже самые сильные компании могут рухнуть, причём порой — почти внезапно.

Однако если внимательно изучить процесс, становится ясно: упадок не происходит за один день. Как правило, это цепочка последовательных этапов, каждый из которых сигнализирует о том, что компания идёт по «наклонной». Зная эти сигналы, можно вовремя среагировать и повернуть ситуацию в другую сторону.

Ничто не вечно, и даже самые великие компании однажды могут столкнуться с упадком. Зная «слабые сигналы» и понимая, как своевременно исправлять курс, вы сэкономите годы трудов и инвестиции. Вместо того чтобы в панике

тушить пожар, когда всё уже почти рухнуло, вы научитесь вовремя видеть угрозы и защищать компанию от «фатальных» ошибок.

РАЗДЕЛ 1. КАК ГИБНУТ ВЕЛИКИЕ (И ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ НЕ СДАЮТСЯ)

Глава 1. Пять стадий упадка

Коллиндз выделяет пять ключевых стадий. Рекомендуем внимательно сверяться с ними, чтобы понять, не началась ли в вашей компании тихая «эрозия».

Стадия 1. Гордость, рождённая успехом (Hubris Born of Success)

Что это значит?

Компания (и её топ-менеджмент) перестаёт трезво анализировать, почему же они стали успешными. Возникает ощущение «Мы непобедимы, потому что мы такие гениальные!».

Начинают игнорироваться «мелочи», которые раньше были важны. Теряются ценности и принципы, заложенные на старте.

Пример из исследований Коллиндза

Многие компании-«звёзды» проживали момент, когда топы считали себя лучшими безусловно, без анализа причин. В итоге при первых признаках рыночных перемен они долгое время оставались в эйфории и пропускали момент, когда надо было адаптироваться.

Как распознать у себя?

Руководители говорят о росте и прибыли как о чём-то «само собой разумеющемся».

Сокращаются усилия на разработку новых продуктов или сервисов («Зачем, у

нас и так всё круто!»).

Снижается интерес к обратной связи от клиентов и сотрудников.

Практическое задание

Честная диагностика: попросите команду и партнёров (не только топ-менеджеров) оценить, не появилась ли «самоуверенность» в мышлении.

Вернитесь к корням: вспомните, какие ценности и подходы привели вас к успеху; не бросили ли вы их ради «комфортного существования»?

Пересмотрите стратегию обучения: есть ли сейчас системная работа над повышением квалификации или вы «почиваете на лаврах»?

Критерии самопроверки

- Вы видите конкретные действия, которые подтверждают, что «гордость» не заменила здоровую самооценку.
- У вас есть актуальные данные о настроениях клиентов, рынках, конкурентных движениях, а не старые «заслуги».

Стадия 2. Недисциплинированная погоня за «большим» (Undisciplined Pursuit of More)

Суть проблемы

После успеха компания решает: «Давайте сделаем ещё больше! И ещё, и ещё!» — не успевая отстроить системные процессы и поддерживать качество. Начинается захват новых рынков, покупка активов, расширение штата — иногда без чёткого понимания, зачем и как это повлияет на «ядро» бизнеса.

Факт из книги

Многие «павшие титаны» в 90-е и 2000-е активно скупали смежные бизнесы, распыляли ресурсы, лезли в отрасли, где у них не было ни компетенций, ни конкурентных преимуществ. В результате основной бизнес начал страдать, а новые направления не давали ожидаемой прибыли.

Как распознать у себя?

В компании появляется слишком много параллельных проектов без внятных приоритетов.

Возникает путаница в команде: непонятно, на чём фокусироваться в первую очередь.

Возможно, вы теряете контроль над качеством, сервисом или финансами — «разбросало» силы на разные направления.

Практическое задание

Создайте список всех инициатив (актуальных и планируемых) и оцените их по двум критериям: (а) соответствие «концепции Ёжика» (где вы сильны, что приносит деньги), (б) реалистичность в текущих ресурсах.

Отсейте лишнее: если видите, что некоторые проекты не приносят результата или вообще никак не связаны с вашими ключевыми компетенциями — примите твёрдое решение их закрыть.

Вернитесь к дисциплине: возможно, пора провести «20-мильный марш», а не бежать марафон сразу во все стороны.

Критерии самопроверки

- В бизнес-плане (или общем списке приоритетов) остались только те направления, что реально укрепляют вашу «основу» и вписываются в ёжика/ВНАГ.
- Команда понимает, что важнее всего в ближайший год, и у вас нет «друг против друга» соревнующихся проектов

Пример «Евросети» служит уроком того, как агрессивная экспансия без учета рисков может привести к нестабильности..

«Евросеть» (особенно период после резкого подъёма и смены собственников)

Что произошло:

«Евросеть» была одним из лидеров рынка мобильного ритейла. В 2000-х годах очень быстро росла за счёт широкой сети салонов и агрессивного маркетинга. Однако стремительное расширение сопровождалось репутационными рисками (скандалы с контрафактом, нелегальными схемами).

После смены владельцев (Чичваркин → «ВымпелКом» и другие игроки) начались перестановки, и «Евросеть» постепенно уступила часть позиций

более дисциплинированным конкурентам (например, «Связной», а позднее и сотовым операторам, развивающим собственные сети).

Ошибки по Коллиндзу:

- Стадия 1. Гордость, рождённая успехом: считалось, что «Евросеть» непобедима, можно открывать салоны где угодно и как угодно.
- Стадия 2. Недисциплинированная погоня за «большим»: расширялись настолько быстро, что не контролировали качество управления в каждом регионе, накапливались внутренние проблемы.

Стадия 3. Отрицание риска и опасности (Denial of Risk and Peril)

Суть

Несмотря на явные «красные флаги», руководители делают вид, что всё нормально. Проблемы на рынке, негативные сигналы от клиентов — всё игнорируется или приукрашивается.

В отчётах рисуется оптимистичная картина, а критичные замечания замалчиваются.

Пример

Компания Circuit City (которую Коллиндз разбирал) когда-то была историей успеха, но в период падения рынка электроники и появления новых конкурентных форматов руководство недооценивало эти угрозы. Они продолжали вести бизнес, словно ничего не меняется, и слишком поздно предприняли реальные меры.

Как распознать у себя?

Вы редко слышите плохие новости: сотрудники могут бояться говорить о проблемах, «чтобы не расстраивать начальство».

Нет системной оценки рисков, нет сценарного планирования.

Любая негативная информация вызывается реакцией «ну, это единичный случай», «на нас это не повлияет» и т.д.

Практическое задание

Создайте «красный стол»: раз в месяц или квартал проводите встречу, где каждый может честно высказать, что пошло не так. Исключите наказания за «плохие новости».

Оптимистичные прогнозы проверьте цифрами: действительно ли ваши продажи растут, если учесть инфляцию, сезонность и новые конкуренты?

Проведите полноценный аудит рисков: финансовых, юридических, репутационных. Когда увидите картину целиком, легче будет трезво оценить ситуацию.

Критерии самопроверки

- В компании есть «каналы» или форматы, где негативная информация может быть озвучена без страха.
- Все ключевые сотрудники знают и понимают реальные угрозы и вызовы, а не только «радужные» прогнозы.
- Принимаются конкретные решения по снижению рисков: формируется «подушка безопасности», пересматриваются устаревшие технологии и т.д.

Кейс «Трансаэро» показывает, как отсутствие адаптации к меняющимся рыночным условиям может привести к упадку даже успешных компаний.

«Трансаэро»: от второго лидера авиарынка к банкротству

Что произошло:

«Трансаэро» долго была второй по величине российской авиакомпанией (после «Аэрофлота»).

В какой-то момент она начала слишком агрессивно расширяться: закупали новые самолёты, открывали дополнительные маршруты, набирали долги.

Ситуация усугубилась, когда пассажиропоток не вырос так, как планировалось, а долги и лизинговые платежи давили.

В итоге «Трансаэро» не смогла обслуживать обязательства и обанкротилась в 2015 году.

Основные «ошибки» в духе Коллиндза:

Стадия 2. Недисциплинированная погоня за «большим» (Undisciplined Pursuit of More). Компания расширялась быстрее, чем могла «переварить».

Отрицание риска (Stage 3): признаков финансовой неустойчивости было немало, но руководство продолжало делать ставку на рост.

Пример «Юкоса» подчеркивает важность внешних факторов и политического контекста в судьбе бизнеса.

«Юкос»: от лидера нефтяного рынка до банкротства (кейс с политическим подтекстом)

Что произошло:

«Юкос» был одним из крупнейших и самых технологичных российских нефтяных холдингов (особенно в начале 2000-х), показывал феноменальные финансовые результаты и признавался западными инвесторами как «прозрачная» компания.

Тем не менее, в 2003–2004 начались налоговые претензии, судебные разбирательства, арест руководителя Михаила Ходорковского. Всё это привело к полной ликвидации «Юкоса» и распродаже активов.

Политическая составляющая велика, но и корпоративные факторы (недооценка рисков, попытки «игры на поле», где государство диктует жёсткие правила) также сыграли свою роль.

Ошибки по Коллиндзу:

Стадия 3. Отрицание риска и опасности: руководство «Юкоса» недооценило силу административных и политических факторов, продолжая работать так, как будто «мы неприкосновенны».

Можно также упомянуть «гордыню», когда публично говорили о прозрачности и пытались конкурировать с госкомпаниями «в открытую», не имея нужных «защитных механизмов».

«Transmashholding» / «Уралвагонзавод» (проблемы в управлении госзаказами)

На протяжении нескольких лет «Уралвагонзавод» (крупнейший в РФ производитель танков и железнодорожных вагонов) испытывал напряжённость с финансами: постоянная зависимость от госзаказов, долги, сложности с эффективным менеджментом.

Стадия 2 (недисциплинированная погоня за «большим»): ставка на массовое

производство без учёта рыночных колебаний.

Стадия 3 (отрицание риска): надеялись, что «гособоронзаказ» спасёт всегда, и не пытались модернизировать управление, искать внешние рынки более активно.

«РуссНефть» (турбулентность из-за агрессивного роста и судебных дел)

«РуссНефть» стремительно росла в середине 2000-х: скупала активы, увеличивала добычу. Но в итоге столкнулась с налоговыми претензиями, долгами и корпоративными конфликтами. Компания в итоге выжила, но потеряла значительную часть потенциала и долго была «в подвешенном состоянии».

Стадия 4. Рискованные ставки на спасение (Grasping for Salvation)

Суть

Когда кризис уже становится очевидным, компания начинает «хвататься» за экстремальные меры: срочно менять CEO, продавать часть активов, бросаться в новый технологический тренд без подготовки и т.д.

Часто это похоже на «игру в рулетку»: если повезёт — выживем, если нет — окончательный крах.

Реальные кейсы

Коллиндз разбирал судьбы компаний, которые после длительного игнорирования проблем меняли руководство и ждали «чудо-менеджера». Но если системно не решать корень проблем, никакой «спаситель» не поможет. Часто такие «ставки» съедают деньги, репутацию и время, которых у компании уже очень мало.

Как распознать у себя?

Вы перестаёте думать о долгосрочной стратегии, а живёте «здесь и сейчас»: «Лишь бы заткнуть дырку».

Появляются предложения «из серии»: «Сейчас вложим всё в этот проект, он точно нас вытащит», — без убедительных фактов и тестов.

Ставьте на одну карту (продукт, сделку, “магического” сотрудника), не имея запасных планов.

Практическое задание

Дайте ответ: «В чём реальная причина кризиса?» — плохая корпоративная культура, устаревшая бизнес-модель, потеря уникальности?

Проведите «трезвое» совещание: какие меры можно предпринять последовательно и дисциплинированно, а не одним «ва-банк»?

Вернитесь к принципам «стреляйте пулями, а не ядрами»: прежде чем вложить последние деньги в новую «спасительную» идею, протестируйте её на малом масштабе.

Критерии самопроверки

- Ваши решения по «выходу из пике» основаны не на панике, а на фактах и проверенных гипотезах.
- Вы не полагаетесь на единственный «супер-шанс»; есть план «Б», «В» и чёткая оценка рисков.
- Вы понимаете, что кризис — следствие ошибок, и работаете над исправлением причины, а не только следствия.

Кейс «Связного» подчеркивает важность устойчивой бизнес-модели для долгосрочного успеха.

«Связной»: быстрый взлёт, проблемы и смена собственника

Компания «Связной» (особенно во времена Максима Ноготкова) была примером быстрого развития сети мобильной розницы, потом начали экспансию в сферу финансов (Связной Банк, кредитные карты). Но кризис 2014–2015 годов и параллельная работа на нескольких фронтах (банковский бизнес, розница, интернет-магазин) привели к тому, что компания «перегорела». Менялись инвесторы, долги увеличивались, в итоге «Связной» утратил лидирующие позиции и фактически был поглощён другими структурами.

Ошибки по Коллиндзу:

Стадия 2 (недисциплинированная погоня за «большим»): заход в банковский сектор при отсутствии опыта и больших резервов.

Стадия 4 (рискованные ставки на спасение): когда уже накопились проблемы, делали резкие шаги, чтобы «спастись», но без системного подхода.

Стадия 5. Капитуляция, пропасть или смерть (Capitulation to Irrelevance or Death)

Что происходит?

Если компания не вырвалась из «петли» до этого момента, идёт необратимое разрушение. Некогда великая организация становится неактуальной для рынка или полностью прекращает существование.

Иногда это затягивается на годы: снаружи компания ещё «жива», но по сути уже не имеет шансов вернуться в лидеры.

Примеры

Исторически сильные розничные сети (например, A&P, RadioShack, Sears) когда-то были безусловными лидерами в США, но десятилетия ошибок и стагнации привели к их обесцениванию, банкротствам или поглощениям. Некоторые компании (в т.ч. крупные промышленные гиганты) постепенно «доживали свой век», теряя позиции и превращаясь в ничтожно маленькие структуры, чьи названия со временем забывались.

Как понять, что уже поздно?

Это самый сложный вопрос: иногда компания может спастись на последней стадии, но для этого нужна сверхрадикальная трансформация и ресурс, которого уже может не быть. Коллиндз утверждает, что в большинстве случаев падение к «смерти» можно избежать, если замечать сигналы на предыдущих этапах.

Что делать?

Если уже дошли до стадии фактической «комы» — всё зависит от оставшихся ресурсов и решимости лидера (или нового инвестора). Порой лучше признать крах и сохранить хотя бы часть активов и коллектив.

Если вы сейчас только видите, что «почти добрались» до пропасти — действуйте немедленно: может быть, ещё есть шанс «развернуть автобус».

Глава 2. Почему некоторые компании никогда не сдаются?

Коллиндз даёт нам несколько «противоядий», которые помогают вернуть бизнес к жизни или не допустить глубокого провала:

- Лидерство 5-го уровня. Скромные, но волевые лидеры не убегут, когда всё плохо. Они будут искать решение, слушать факты и не поддадутся панике или ложной гордости.
- Дисциплина и «20-мильный марш». Регулярная работа по улучшению показателей, последовательные шаги, отсеивание неэффективных проектов создают «подушку безопасности».
- Честное столкновение с фактами. Никто не замалчивает проблемы. Создаётся культура, где любые «сигналы тревоги» воспринимаются как повод действовать, а не «хоронить плохие новости».
- Возвращение к концепции «Ёжика». Когда вы фокусируетесь на своей уникальности и главном экономическом двигателе, меньше риск «распылиться» и попасть во вторую стадию (недисциплинированная погоня за «большим»).
- Умение «стрелять пулями» и «возврат на удачу». В кризисе можно найти возможности, если проверять гипотезы малыми ставками и быстро использовать «счастливый» шанс, когда он появляется.

Пример «Авито» показывает, как технологическая платформа может стать ведущим игроком на рынке за счет инновационного подхода и ориентации на клиента.

Авито

Почему подходит: Несмотря на сильную конкуренцию (и со стороны «Юлы», и со стороны «Из рук в руки» в прошлом), «Авито» последовательно росла и вкладывалась в продвижение, улучшала сервис, пережила несколько трансформаций (в том числе изменения владельцев и расширения функционала). Компания не «сдалась» и стала одним из лидеров российского рынка онлайн-объявлений.

Как иллюстрирует тему: Показывает, что упорная работа над продуктом, правильный маркетинг и постоянное улучшение сервисов позволяют компании удерживать рынок даже при появлении сильных конкурентов или смене экономической ситуации.

Глава 3. Практическое задание по предупреждению упадка

- Проверьте компанию на признаки пяти стадий.

Составьте чек-лист: есть ли признаки гордыни, недисциплинированной погони, отрицания риска, панических «ставок на спасение»?

- Выявите «болевы́е точки».

Если видите хотя бы слабые сигналы, обсудите их с командой — лучше решить проблему на ранней стадии, чем потом латать пробитое дно.

- Запланируйте «переворот сознания».

Если вы замечаете, что ваша корпоративная культура излишне оптимистична («мы велики навсегда»), заведите практику регулярных «правдивых» отчётов.

Если видите, что идёте по пути бесконтрольного расширения, срочно вернитесь к фокусу: что является вашим «Ёжиком»?

- Укрепите лидерство.

Проведите работу над ошибками в управленческой команде: кто способен вести компанию, а кто «тянет одеяло на себя» или игнорирует реальность?

Критерии самопроверки

- Вы можете назвать минимум три фактора, которые сейчас потенциально несут риск для стабильности вашего бизнеса (зависимость от одного крупного клиента? избыточные долги? слабый контроль за качеством?).
- У вас сформировалась программа действий, даже если первичные сигналы ещё не критичны.
- Вы осознаёте, что любой «великий» статус может оказаться недолговечным,

если вовремя не поддерживать ключевые принципы (дисциплина, лидерство, честность с фактами).

Краткий итог Части V

- Пять стадий упадка: от гордыни, рождённой успехом, до окончательной «смерти».
- Распознавайте сигналы на ранних этапах: честная обратная связь, трезвый взгляд на рынок, сохранение дисциплины и уникальности.
- Противоядие: сильное лидерство, опора на факты, сохранение сути, дисциплинированный подход к росту и экспериментам.

Домашнее задание к Части V

- Самодиагностика по пяти стадиям:
Где может быть ваша компания сейчас? Есть ли признаки раннего «самодовольства» или «погони за всем сразу»?
- Соберите обратную связь:
Поговорите с ключевыми людьми (и не только топ-менеджерами). Есть ли у них ощущения, что проблемы не замечаются или замалчиваются?
- Составьте «план спасения»:
Если видите опасные сигналы — пропишите конкретные шаги, как будете устранять причины, не дожидаясь, когда придётся «ставить всё на кон».
- Перепроверьте лидеров:
Насколько они готовы слышать «неудобную правду»? Способны ли они следовать принципам Лидера 5-го уровня?

Критерии самопроверки

- Вы не боитесь признавать проблемы и открыто говорите о них.
- Имеете конкретный план, как снизить риски и укрепить дисциплину, если почувствуете даже слабые сигналы упадка.
- Понимаете, что «ничто не вечно»: величие — это работа «здесь и сейчас», а не наследие прошлого успеха.

Что дальше? В заключительной части мы объединим все ключевые идеи Коллиндза — от лидерства 5-го уровня и «концепции Ёжика» до предупреждения катастроф — и создадим из них целостную систему, которую вы сможете поддерживать годами. Кроме того, разберём, как продолжать саморазвитие и укреплять «величие», когда основные «кирпичики» уже заложены.

Продолжайте выполнять задания и делитесь результатами с командой. Чем глубже вы интегрируете эти инсайты в ежедневную практику, тем меньше риск, что ваша компания окажется на дне в будущем. Ведь, как говорит Коллиндз, «Величие — это не событие, а дисциплинированный выбор».

Теперь вы вооружены знаниями, которые помогут не только взлететь, но и не рухнуть при первых же трудностях. Осталось самое важное: как объединить все эти идеи в одну прочную систему и продолжать развиваться годами, а может быть, и десятилетиями? В Заключительной части мы соберём всё воедино и покажем, как шаг за шагом внедрить «вечное величие» в ваш бизнес. Совсем немного — и ваша картина будет полной!



ЧАСТЬ VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПЕРЕХОД К ПОСТОЯННОМУ РОСТУ

Вы проделали огромную работу, изучая весь путь «от хорошего к великому». Но величие — это бесконечный процесс. Если вы поймёте, как объединить все идеи в целостную систему, ваш бизнес будет расти и сохранять лидерские позиции не один год. Вместо того чтобы останавливаться на достигнутом, вы сможете каждый раз поднимать планку выше — и при этом сохранять уверенность, что у вас есть запас прочности и сильная команда.

Глава 1. Синтез всех ключевых концепций

За время нашего «тренинга» мы разобрали:

1. «От хорошего к великому»: Лидерство 5-го уровня, «Сначала кто, потом что», Концепция «Ёжика», Культура дисциплины, Колесо vs. Петля обречённости.
2. «Построенные навечно»: Сохранение сути и стимулирование прогресса, Культоподобная культура, BHAG, «Строим часы, а не говорим время».

3. «Как гибнут великие...»: Пять стадий упадка, уроки для предотвращения катастроф.
4. «Великие по собственному выбору»: 10X-лидеры, 20-мильный марш, «стреляйте пулями, затем ядрами», SMaC-рецепт, Return on Luck.

Можно представить это как пять «столпов» «дома величия»:

- Крепкий фундамент — Лидерство 5-го уровня и культура дисциплины.
- Основные стены — Стратегический фокус (концепция «Ёжика»), сильная команда и мощная культура.
- Крыша — Чёткий BHAG, вдохновляющий команду на великие цели.
- «Коммуникации» и «проводка» — SMaC-рецепт, 20-мильный марш, эксперименты-пули.
- Система сигнализации — Предупреждение ошибок и отслеживание «пяти стадий упадка».

Глава 2. Как воплотить всё это в практику (пошаговая инструкция)

Шаг 1. «Стратегический пересмотр» (1–2 недели)

Соберите все материалы (конспекты, задания, результаты обсуждений) и определите «пробелы»: чего не хватает, что ещё не внедрено. Назначьте ответственных за каждое направление.

Шаг 2. «Строим фундамент» (1–2 месяца)

Лидерство: проверка «5-го уровня», устранение токсичных «звёзд».

«Сначала кто, потом что»: аудит ключевых сотрудников, корректировка состава команды.

Шаг 3. «Формируем стены и крышу» (2–3 месяца)

Концепция «Ёжика»: оформите три круга (в чём мы лучшие, страсть, экономический двигатель).

BHAG: сформулируйте большую цель на 5–10 лет.

Культура: обновите ценности, введите ритуалы, чётко сформулируйте правила найма и адаптации.

Шаг 4. «Прокладываем коммуникации и создаём защиту» (3–6 месяцев)

SMaC-рецепт: 5–10 фундаментальных принципов.

20-мильный марш: выберите стабильные показатели и ведите «маршевые отчёты».

Эксперименты-пули: тестируйте идеи маленькими ставками, потом масштабируйте.

Предупреждение упадка: заведите регламент «красной кнопки» и регулярно сверяйтесь с пятью стадиями.

Глава 3. Развитие новых лидеров

Чтобы компания действительно была «построена навечно», важна не только ваша позиция Лидера 5-го уровня, но и воспитание следующего поколения руководителей. Коллиндз часто подчёркивает, что великие компании «выращивают» преемников у себя.

- Участие в решениях: дайте талантливым сотрудникам шанс включаться в стратегические сессии.
- Наставничество: более опытные лидеры курируют «новичков».
- Осознание ценностей: объясняйте «зачем», а не только «как».
- Личная ответственность: давайте реальный опыт и терпимо относитесь к ошибкам, если из них извлекают уроки.

Глава 4. Как поддерживать «вечное величие» в долгосрочной перспективе

- Периодические «рестарты»: раз в год или два проводите аудит: «Не устарел ли наш BHAG? Не изменилась ли рыночная ситуация?»
- Новые возможности: «стреляйте пулями, потом ядрами» — экспериментируйте маленькими ставками.
- Система преемственности культуры: «школа новичков», единая «книга ценностей».
- Поддержка дисциплины без бюрократии: удаляйте правила, которые не дают пользы.

Глава 5. Итоговое задание: «Собрать всё воедино»

- Сделайте общее описание вашей системы «величия» (лидерство, команда, фокус, культура, дисциплина, защита от ошибок).
- Покажите этот документ ключевым людям в компании и получите обратную связь.
- Сформируйте «дорожную карту» на ближайший год: какие 2–3 больших изменения вы планируете? Какие «маркерные точки» успеха будете отслеживать?

Критерии самопроверки

- У вас есть единый документ (или презентация) с принципами и инструментами из книги.
- Команда знакома с ними и понимает, как применять их в ежедневной работе.
- Каждый сотрудник (или хотя бы ключевые лидеры) осознаёт свою роль в этой системе.

Эпилог: «Величие — это бесконечный путь»

Джим Коллиндз подчёркивает, что «от хорошего к великому» — это не событие, а постоянный процесс. Сегодня вы можете достичь потрясающих результатов, но если расслабиться и решить, что «мы навсегда велики», завтра можно столкнуться со стадиями упадка.

Главный секрет устойчивых компаний — они не прекращают усилий, даже когда всё идёт замечательно. Они системно поддерживают лидерство 5-го уровня, концепцию «Ёжика», культуру дисциплины, эксперименты «пули-ядра», «20-мильный марш» и отслеживают признаки упадка.

Великие компании — «машины непрерывного улучшения». Их лидеры удерживают баланс между гордостью за достигнутое и осознанием, что ещё много чего можно сделать лучше.

Мотивационный пример:

Компания Microsoft, которую Коллиндз не раз упоминал, прошла разные фазы. При Билле Гейтсе — сумасшедший рост, при Стиве Балмере — некоторый

застой и потеря позиций в мобильном сегменте, при Сатье Наделле — новый виток развития с упором на облачные технологии и культуру «growth mindset». Их история показывает, что «величие» не гарантировано однажды и навсегда, но при правильном подходе можно «перезапуститься», даже если было упущено время.

ФИНАЛЬНОЕ СЛОВО

Поздравляю!

Вы прошли увлекательное путешествие через ключевые идеи и принципы, позволяющие любой компании перейти от «хорошего» уровня к «по-настоящему великому». Надеюсь, вы уже успели отметить, где именно эти модели и концепции можно применять в вашем бизнесе.

Как эксперт в маркетинге, я не могу обойтись без важного «практического» акцента: любые изменения и внедрения работают лучше, когда вы параллельно растёте в вопросах продвижения, привлечения клиентов и повышения эффективности рекламы. Моя команда помогает предпринимателям настраивать и оптимизировать рекламные кампании, выстраивать лидогенерацию и грамотно применять AI-технологии, чтобы бизнес получал максимум возможностей для роста.

Специальный оффер для тех, кто прочитал эту книгу до конца: мы предлагаем **бесплатную настройку рекламы в Яндекс.Директ**. Это отличный шанс протестировать наши методы и увидеть, как высококласный подход к маркетингу помогает увеличить продажи, оптимизировать бюджеты и открыть новые горизонты развития.

Если вы чувствуете, что пришло время перестать довольствоваться «просто хорошими» результатами и выйти в лигу компаний, которые смотрят вперёд и не боятся рисков, обращайтесь. Будем рады помочь вам разработать и воплотить комплексную стратегию, закрепить принципы «вечного величия» в вашем бизнесе и, конечно, получить ощутимый прирост прибыли.

Спасибо, что были со мной в этом путешествии! Желаю вам не останавливаться на достигнутом, продолжать искать свежие идеи и смело двигаться вперёд. Помните: наши достижения определяются не только удивительными успехами, но и умением сохранять и приумножать всё лучшее, что есть в компании.

И помните: величие — это не место, куда вы приходите однажды и успокаиваетесь. Это дорога, по которой вы идёте и идёте, со всеми взлётами и препятствиями, но с твёрдой верой в то, что дисциплина, правильные люди и любовь к делу творят чудеса.

Удачи вам на этом пути! Постоянно корректируйте курс, расширяйте горизонты, развивайте команду — и тогда ваш бизнес сможет не просто «быть великим» в отдельный момент, а оставаться великим долгие годы.

С уважением,

Евгений Смелый, связь со мной 📧

