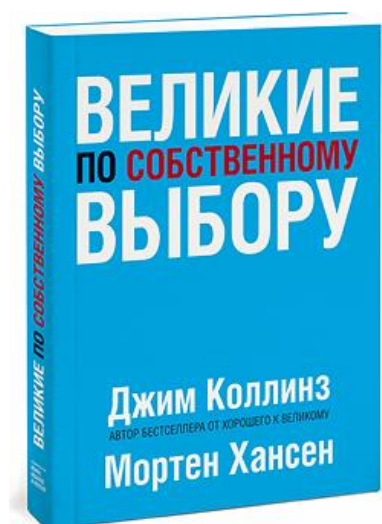


# Мортен Хансен, Джим Коллинз «Великие по собственному выбору»

## Аннотация

«Великие по собственному выбору» – результат многолетнего исследования, призванного дать ответ на вопрос, почему одни компании процветают в условиях экономической нестабильности и даже хаоса, а другие гибнут. В ее основе лежат строгие научные выводы: автор формирует гипотезы, которые затем подтверждает или опровергает фактами. Прочитав эту книгу, вы узнаете об основных принципах создания великого бизнеса, а также о том, какие качества отличают лидеров, справляющихся с негативными ситуациями, от тех, кто пасует перед ними.



Мортен Хансен, Джим Коллинз «Великие по собственному выбору»

Издательство: "Манн, Иванов и Фербер", — 2013

Купить цифровую книгу в [books.ru](https://books.ru), [Ozon](https://Ozon.ru) или [ЛитРес](https://LitRes.net), бумажную книгу в [FLIP](https://FLIP.ru), [Лабиринте](https://Labyrinth.ru) или [ЛитРес](https://LitRes.net).

## Введение

И снова обзор – конспект на книгу исследование. И снова, как и в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» предмет исследования составляли реально существующие компании, которые смогли из опасной, нестабильной ситуации выйти к величию. В окончательный список попали такие компании как Intel и Microsoft. В процессе разбора жизнедеятельности той или иной компании, а так же сравнения их с другими игроками рынка авторы книги постарались выделить мифы и опровергнуть.

## Мифы

**Миф первый:** успешными лидерами становятся отважные, готовые на риск провидцы. На самом деле, великие лидеры компаний попавших в исследование не обладали предвидением. Они понимали, что работает, как это работает и затем строили свою компанию. Они полагались на опыт и дисциплину.

**Миф второй:** компании, попавшие в исследование смогли выделиться благодаря инновациям. Как не удивительно это не так. У авторов не нашлось доказательств, что эти компании применяли более успешные инновации, чем конкуренты. Гораздо более важную роль сыграло умение управлять инновациями.

**Миф третий:** беги быстрее, а то проиграешь. Не нужно всегда бегать. Нужно знать и понимать, когда надо спешить, а когда торопиться не следует.

**Миф четвертый:** радикальные внешние перемены требуют столь же радикальных перемен внутри компании. Компании, попавшие в исследование, в ответ на внешние изменения менялись реже конкурентов.

**Миф пятый:** просто им повезло. Не важно, сколько у вас удачи, главное то как вы ею распорядитесь.

## **Исследователи**

В октябре 1911 года две экспедиции великих исследователей готовились к покорению Южного полюса. Руаль Амундсен и Роберт Скот, были очень похожи и по опыту и по достижениям. Но один из них добился славы и достиг результата, а второй погиб вместе со своей командой. В чем же была разница? Главное отличие в подготовке. Амундсен тщательно готовился, жил с эскимосами, ел мясо дельфинов, закалял тело. Он не дожидался трудностей, он не знал, что его ждет впереди, но он сделал все, что бы быть к этому готовым. Скот же абсолютно был не готов, и принял ряд неверных решений. Итак, вот что действительно важно:

1. Фанатичная дисциплина
2. Высокие амбиции
3. Продуктивная паранойя
4. Эмпирическая креативность

## **Эмпирическая креативность**

Суть проста. Сначала пули, потом ядра. Пуля - это недорогостоящий, нерискованный и не отвлекающий компанию от основного дела тест или эксперимент. Пристрелять ядро - значит получить подкрепление из реального опыта, эмпирическое подтверждение того, что большая ставка принесет успех.

## **Продуктивная паранойя**

1. Необходимо создавать финансовые резервы и амортизаторы, чтобы заранее подготовиться к неожиданностям и неприятностям.
2. Сначала общий план. Потом ближний план, всегда сохраняя сверх бдительность, чтобы вовремя почувствовать изменение ситуации и эффективно отреагировать на перемены.
3. Мы не в их силах постоянно и точно предсказывать будущее, поэтому необходимо маниакально готовятся на всякий случай — готовятся заранее, готовятся всегда к тому, что не в их силах предсказать
4. При создании запасов необходимо многократно превышать среднюю норму
5. Ограничивать риски:
  - Пересечение линии смерти - вероятная гибель или серьезный ущерб для компаний
  - Асимметричный риск - возможная выгода меньше, чем вероятные убытки
  - Неконтролируемый риск - риск не поддается контролю и управлению

## **Фанатичная дисциплина**

Правило 20 мильевого марша:

1. Четкие ориентиры.
2. Добровольные самоограничения.
3. План соответствует конкретной компании.
4. Компания в силах контролировать выполнение этого плана.
5. Установлены подходящие сроки — достаточно продолжительные чтобы успеть все сделать, но достаточно короткие чтобы не сбиться с курса.
6. Компания сама для себя разрабатывает этот план.
7. План выполняется неукоснительно.

## **Высокие амбиции**

СМАК — Специфика, методичность, константа. Это набор долговечных работающих правил, которые в совокупности составляют последовательную и воспроизводимую формулу успеха. Он объединяет всю организацию и направляет ее усилия, дает четкие указания, что делать, а чего не делать.

### **Вывод**

Книга очень интересная, наполнена самыми различными примерами из жизни руководителей. Рекомендую.