
ІНШІ ТВОРИ ДЖИМА КОЛЛІНЗА:

«За межами підприємництва»

(у співавторстві з Уільямом С. Лазієром)

«Управління крихітною та середньою за обсягом компанією»

(у співавторстві з Уільямом С. Лазієром)

«Збудовано назавжди» (у співавторстві з Джері І. Поррасом)

«Від хорошого до величного»

«Від хорошого до величного та соціальні сектори»

«Як руйнуються» («Як гинуть величні»)

ІНШІ ТВОРИ МОРТЕНА Т. ХАНСЕНА:

«Співпраця»

GREAT BY **CHOICE**

**UNCERTAINTY, CHAOS, AND LUCK—
WHY SOME THRIVE DESPITE THEM ALL**

Jim Collins
AND
Morten T. Hansen



**HARPER
BUSINESS**

An Imprint of HarperCollinsPublishers
www.harpercollins.com

ВЕЛИЧНІ ЗА ВЛАСНИМ ВИБОРОМ

**НЕВІДОМІСТЬ, БЕЗЛАД ТА УСПІХ –
ЧОМУ ДЕЯКІ ПРОЦВІТАЮТЬ УСУПЕРЕЧ ВСЬОМУ**

Джим Коллінз
і
Мортен Т. Хансен



КИЇВ 2014
www.nashformat.ua

УДК 005.21-027.233.2:005.52

ББК 65.290-2

К 60

Переклад Владлена Заборова

Коллінз Джим

К 60 Величні за власним вибором / Джим Коллінз, Мортен Т. Хансен. – К. : Наш Формат, 2014. – 384 с.

ISBN 978-966-97405-6-4

В основі книжки – багаторічне дослідження, що мало на меті сформулювати головні принципи ведення бізнесу в несприятливих умовах. Ґрунтуючись на строгих наукових висновках, автори формують гіпотези, які потім підтверджують або спростовують фактами.

Чому в умовах економічної нестабільності одні компанії процвітають, інші ж – занепадають? Які риси відрізняють лідерів, що успішно долають негативні обставини, від тих, хто не може впоратися з ними? У пошуках відповіді на ці запитання автори приходять до несподіваних висновків...

Прочитавши цю книжку, ви дізнаєтеся, як перемагати в будь-яких, навіть найбільш екстремальних умовах, як знаходити правильний шлях і будувати величну компанію, що здатна не просто реагувати на події, а створювати їх.

Видання є практичним посібником для підприємців, власників бізнесу, топ-менеджерів і тих, хто прагне стати величними за власним вибором.

УДК 005.21-027.233.2:005.52

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-97405-6-4

© Jim Collins and Morten T. Hansen, 2011
© Заборов В., переклад, 2013
© ПП «Мистецька агенція Наш Формат»,
виключна ліцензія на видання, оригінал-
макет, 2014

Історія великих звершень – це від початку велика або велична ціль. Дуже часто перемога визначається останніми кроками, міліметрами, секундами, зусиллями на межі можливостей. На шляху до успіху ми втрачатимемо друзів, які не витримають наших перемог.

Нам доводиться швидко змінюватись, ламати стереотипи, що вросли в нас, і, може, навіть здавалися основою наших успішних дій та кроків. Ці зміни вимагають роботи. Роботи над собою, роботи на результат.

Нам доведеться змінювати вектор розвитку, приймати важливі рішення з гострим відчуттям персональної відповідальності за наслідки. І все це – в країні, яка революційно змінила вектор розвитку і відстоює свою свободу у всеозброєнні. Проте, ця книга не про політику. Ця книга – про менеджмент та управління бізнесом. Якщо ви не бачите перспектив розвитку у найближчі десятиліття, або хочете набивати гулі у бізнесі й наступати на граблі власних помилок – не читайте цю книгу.

Якщо ж ви хочете перейняти досвід сильних – людей і країн – і не втратити себе як особистість, то ця книга підштовхне вас до справжніх досягнень, подвигів і перемог. Тут ви знайдете переконливі аргументи, чому вкрай важливими є внутрішня мотивація та вміння доводити почате до кінця.

Нам потрібно навчитися не тільки народжувати ідеї, а ще й комерціалізувати їх, конкурувати не лише ціною, а й інноваціями та моделями управління.

Джим Коллінз і Мортен Хансен дають нам можливість зробити несподівані нові висновки на шляху до поставлених цілей. Якщо ви прочитаєте й осмислите дослідження «Величних...», ви маєте зрозуміти, як успішно використати ці безцінні знання, які були накопичені на Заході десятиліттями, і в найнесприятливіших реаліях розвинути свій бізнес і країну до найсильніших. Приємного читання!

*Антон Мартинов,
директор видавництва «Наш Формат».*

ВІД ДЖИМА:

Моїй бабусі Долорес, яка у віці 97 років
ще не втратила здатності мріяти і ставити перед собою
сміливі цілі.

ВІД МОРТЕНА:

Моїм донькам, Олександрі та Джулії, чие покоління
творитиме майбутнє.

ЗМІСТ

Особлива подяка	8
Розділ 1. Подорож у невизначеність	15
Розділ 2. Компанії-десятиборці	31
Розділ 3. Двадцятимильний перехід	65
Розділ 4. Спершу кулі, а потім ядра	103
Розділ 5. Лідерство над лінією смерті	147
Розділ 6. «КоМПюТ» (конкретність, методичність, послідовність)	183
Розділ 7. Прибуток від удачі	219
Епілог: Величні за власним вибором	259
Поширені запитання	262
Основи досліджень	279
Примітки	337

ПОДОРОЖ У НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ

Ми просто не знаємо, що саме готує нам майбутнє.

– Пітер Л. Бернстайн¹

Ми не можемо передбачити майбутнього, але здатні його створити.

Пригадайте, що було п'ятнадцять років тому, подумайте, що відбулося з того часу всупереч вашим сподіванням, усі ті дестабілізуючі події – в світі, в країні, на ринках, на роботі, в особистому житті. Ми дивуємося, буваємо приголомшеними, враженими, захопленими або наляканими, але рідко нам вдається передбачити ці зміни. Жоден із нас не може безпомилково передбачити всіх вигинів і поворотів долі, бо життя непередбачуване, майбутнє невідоме. Втім, це ні добре, ні погано. Так склалося, ми ж не сперечаємось із законами гравітації. Наше завдання – керувати своїм життям навіть за таких обставин.

В основу книги покладено дев'ятирічний дослідницький проєкт, розпочатий ще 2002 року, тобто саме тоді, коли Америка прокинулася від оманливого відчуття стабільності, безпеки та гарантованого добробуту. Занепад ринок «биків», що панував тривалий час. *(Довготривале зростання раптом припинилося. – Прим. ред.)* Надлишок держбюджету перетворився на дефіцит.

Теракти 11 вересня 2001 р. налякали і розлютили всіх, а далі спалахнула війна. Тим часом у світі продовжили свою нещадну та руйнівну ходу технічна революція та глобальна конкуренція.

Усе це наштовхнуло нас на просте запитання: чому одні компанії процвітають, попри непевність і безлад, коли бурхливі та стрімкі події підхоплюють у свій вир, і цього не можна ані передбачити, ані контролювати, інші ж – занепадають? Що саме відрізняє підприємців, здатних на винятково успішні дії, від їх колег, які зазнають невдач?

Ми не обирали питань для дослідження, навпаки, вони обрали нас. Ці питання раптом хапали нас за горлянку і гарчали: «Не відпущу, не дам тобі дихати, поки не відповіси!». Дослідження захопило нас через нашу власну постійну тривогу, гнітюче відчуття вразливості, адже наш світ здається дедалі менше впорядкованим і зрозумілим. Питання становило не тільки інтелектуальний, а й особистий інтерес. Працюючи з нашими учнями, керівниками компаній і суспільних організацій, ми відчували таку саму тривогу й у них. Події останніх років лише підсилили це відчуття занепокоєності. Що буде далі? З упевненістю можна сказати одне: цього не знає ніхто.

Проте деякі компанії та їх лідери вміло керують кораблем у цих бурхливих водах. Вони не просто реагують на обставини – вони їх створюють. Вони не просто виживають – вони перемагають. Вони не просто успішні – вони процвітають. Вони будують величезні підприємства, що завжди лишаються на плаву. Ми в жодному разі не вважаємо безлад, невідомість і нестабільність чимось позитивним, адже компанії, лідери, організації, товариства процвітають не завдяки хаосу, але можуть досягати успіхів у супереч йому.

Для того, аби дізнатися, як вони це роблять, потрібно було знайти компанії, що розпочали свою діяльність за складних обставин, і завдяки своїй продуктивній роботі вирости до могутніх корпорацій, причому зробили це в нестабільних умовах, у супереч вагомих неконтрольованим чинникам, швидким змінам, що

спричиняли невідомість, яка таїть у собі приховані загрози та небезпеки. Тоді ми порівняли ці компанії з фірмами, обраними до контрольних груп, яким не вдалося досягти успіху за тих самих екстремальних умов. Це зіставлення переможців і невдач дало змогу визначити фактори, сприятливі для процвітання у період непевності та безладу.

Ми назвали наших переможців компаніями-десятиборцями, оскільки вони не просто вижили та стали успішними, а принаймні в десять разів перевищили свої галузеві показники. Якби ви вклали десять тисяч доларів у таку компанію наприкінці 1972 року, то отримали б до шести мільйонів доларів або й більше на кінцевій стадії досліджуваного періоду (тобто 2002 року). І це з урахуванням прибутковості кожного підприємства на загальному ринку акцій, доки їх не було виставлено на електронних торгах Нью-Йоркської фондової біржі, Американської фондової біржі, а також на американському позабіржовому ринку NASDAQ. Іншими словами, ви стали б свідками прибутковості, що перевищує у тридцять два рази показники сучасного фондового ринку².

Аби зрозуміти суть нашого дослідження, розглянемо справу однієї з компаній-десятиборців – авіакомпанії Southwest Airlines. Просто поміркуймо над тим, що ледь не зруйнувало галузь авіаперевезень з 1972 по 2002 рік: паливна криза, дерегулювання, профспілкові чвари, страйки авіадиспетчерів, руйнівний спад виробництва, безперервні рецесії, викрадання літаків, банкрутство за банкрутством. Врешті-решт – теракти 11 вересня 2001 р. Однак, інвестувавши десять тисяч доларів в активи цієї компанії ще 31 грудня 1972 року, попри всі негаразди, ваші десять тисяч доларів зросли б до дванадцяти мільйонів наприкінці 2002 року і забезпечили вам, як вкладникові, прибутковість у шістьдесят три рази вищу за середні показники на загальному ринку акцій. Зауважмо, що згадана авіакомпанія на той час мала три літаки і крихітне приміщення, ледве зводила кінці з кінцями й була оточена велетенськими авіакомпаніями, готовими у будь-який момент

поглинути це «пташення». Така прибутковість вища, ніж у найбільшій в Америці корпорації роздрібною торгівлі, відомої мережі крамниць Wal-Mart. Вона дала б фору навіть таким корпораціям, як Intel, GE (General Electric), Johnson&Johnson, Walt Disney тощо. Виходячи з аналізу, проведеного журналом Money Magazine, авіакомпанія Southwest Airlines посіла перше місце серед п'ятисот компаній, які принесли своїм інвесторам найбільший прибуток. Отже, Southwest Airlines стала найприбутковішою авіакомпанією з-поміж тих, що зробили первинну пропозицію щодо випуску акцій ще 1972 року. Вона несла пальму першості аж до 2002 року, тобто упродовж тридцяти років.³ Такі результати не лише приголомшують, вони викликають подив ще й з огляду на каламутні бурі, нищівні струси та хронічну невідомість, що весь цей час оточували компанію.

Чому саме Southwest Airlines спромоглася подолати всі труднощі та перешкоди? Що саме зробила, аби керувати власною долею? І як вона зуміла досягти таких вражаючих результатів, тоді як іншим авіакомпаніям це виявилось не під силу? Поставмо конкретніше запитання: чому авіакомпанія Southwest Airlines перетворилася на гігантське підприємство за таких неймовірних умов, тоді як компанія Pacific Southwest Airlines (PSA), з якою її порівнювали під час дослідження, збанкрутувала. Зазначимо, що вони функціонували за тією самою бізнес-моделлю, в тій самій галузі, з рівними шансами на успіх. Саме у таких зіставленнях і полягає суть нашого дослідження.

Часто студенти й читачі цікавляться: «Чим це дослідження відрізняється від попередніх спроб аналізу діяльності великих компаній, зокрема тих, що були описані в книгах *«Збудовано назавжди»* і *«Від хорошого до величного»*? Методика та сама (порівняльний історичний аналіз), та й основне питання вічне – природа величчя. Втім, ми дещо змінили предмет дослідження – врахували не тільки досягнення, а й обставини, за яких досягали успіху.

Ми встановили подвійний критерій – прибутковість та об-

ставини – з двох причин. По-перше, ми впевнені, що майбутнє завжди буде непередбачуваним, а світ нестабільним. Ми намагалися визначити чинники, що вирізняють великі компанії, успішні за несприятливих обставин усупереч усьому, серед багатьох інших. По-друге, аналізуючи діяльність цих компаній та їх лідерів за екстремальних умов, ми зауважуємо додаткові нюанси, яких би не вдалося виявити, якби ми обмежили наш аналіз більш спокійними обставинами. Уявімо прогулянку теплими, осяяними сонцем луками, а ваш супутник знається на альпінізмі, він очолював експедиції до найнебезпечніших гірських верхів'їв. Можливо, ви помітите, що ця людина трохи відрізняється від інших. Можливо, уважніше придивляється до стежки або ретельніше спаковує свій наплічник. Та загалом, якщо весняний день видався погожим, складно виявити його особливі лідерські якості. А тепер, навпаки, уявімо, що ви підіймаєтесь на Еверест з цим досвідченим альпіністом, і навколо лютує сніжна буря. У цій ситуації ви неодмінно зрозумієте, в чому велич і винятковість вашого супутника-альпініста.

Вивчення поведінки лідерів за екстремальних обставин нагадує біхевіористський експеримент або випробування в центрифугі: поставимо лідерів в екстремальні умови, аби відсіяти величних від посередніх. Ми вивчаємо, у чому полягають відмінності великих від просто хороших за обставин, які виявляють і підкреслюють, і підсилюють ці відмінності.

В останній частині цього розділу дозвольте стисло окреслити план нашої дослідницької експедиції та попередити про несподіванки, що чекатимуть на нас упродовж маршруту (більш детальніше методологію нашого дослідження описано в додатку *Основи досліджень*). У розділі 2 ми проаналізуємо відомі факти

про людей, що очолювали великі компанії. У розділах 3–4 йтиметься про заснування їх компанії, стиль керування та його принципові відмінності від підходів менш успішних конкурентів. У розділі 7 ми підійдемо до найцікавішої частини нашої подорожі: дослідження удачі. Ми запропонуємо визначення поняття «удача», способи її вимірювання, встановимо, чи компаніям-десятиборцям щастило більше порівняно з контрольною групою, а також з'ясуємо, чим відрізняється їх ставлення до удачі.

ВІДБІР КОМПАНІЙ-ДЕСЯТИБОРЦІВ

Перший рік дослідницької роботи минув у пошуку компаній-десятиборців. Ми шукали випадки, які відповідали б трьом основним вимогам:

1. Компанія протягом понад п'ятнадцяти років перевищує середні фондові показники в певному секторі економіки.
2. Компанія досягла високих результатів у нестабільному середовищі, зазнаючи впливу неконтрольованих, стрімких подій, невідомості, що становили потенційну загрозу.
3. Компанія почала свій шлях до вершин з невігідної відправної точки: коли була початківцем та, зазвичай, невеликою за розміром.

Зі списку 20 400 компаній ми 11 разів послідовно відсіювали тих, що не відповідали зазначеним критеріям. (див. *Основи досліджень: відбір компаній-десятиборців*). Взявши собі за мету дослідити екстремальні результати за екстремальних умов, ми використали екстремальні стандарти під час проведення остаточного відбору. Кінцевий список компаній-десятиборців (див. табл. 1.) нас задовольнив, коли ми побачили в ньому лише тих, хто досяг вражаючих результатів протягом досліджуваного періоду.

КІНЦЕВИЙ СПИСОК КОМПАНІЙ-ДЕСЯТИБОРЦІВ

Назва компанії-десятиборця	Досліджуваний період, рр.	Прибуток з інвестиційних десяти тисяч доларів*, США	Порівняно зі станом ринку ⁴	Порівняно зі своїм сектором економіки ⁵
Amgen	1980-2002	4.5 млн	у 24,0 разу вища	у 77,2 разу вища за галузеві показники
Biomet	1972-2002	3.4 млн	у 18,1 разу вища	у 11,2 разу вища
Intel	1968-2002	3.9 млн	у 20,7 разу вища	у 46,3 разу вища
Microsoft	1975-2002	10.6 млн	у 56,0 разу вища	у 118,8 разу вища
Progressive Insurance	1965-2002	2.7 млн	у 14,6 разу вища	у 11,3 разу вища
Southwest Airlines	1967-2002	12.0 млн	у 63,4 разу вища	у 550,4 разу вища
Stryker	1977-2002	5.3 млн	у 28,0 разу вища	у 10,9 разу вища

* Сукупний показник рентабельності акцій в разі повторного інвестування дивідендів. Інвестуйте 10 000 доларів у кожен з компаній 31 грудня 1972 року й зберігайте акції до 31 грудня 2002 року. Якщо до того часу акції компанії ще не було на фондових ринках, використовуйте для розрахунку середньоринковий прибуток від інвестицій до того часу, коли з'являться дані про цю компанію. Ось джерело інформації для розрахунку прибутковості акцій: © 2006 CRSP (Центр вивчення котирувань цінних паперів Вищої школи бізнесу Чиказького університету), Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Використовувати можна лише за офіційним дозволом. Усі права збережено та захищено.

<http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Перш ніж піти далі, дозвольте виділити ключовий момент нашого дослідження. Ми вивчали діяльність компаній у період, що обмежується 2002 роком, а не їх нинішній стан. Цілком можливо, що коли ви читатимете ці рядки, деякі із згаданих компаній вже похитнуться, перестануть існувати чи покинуть плеяду величких. У вас не вклататиметься в голову: «Як та чи інша компанія потрапила у список? Навряд чи вона належить до десятиборців...».

Уявімо собі, що йдеться про дослідження спортивної команди в роки її успіху. Якщо слава баскетбольної команди UCLA Bruins під керівництвом легендарного тренера Джона Вудена припала на 1960-ті й 1970-ті роки, коли вона перемагала на десяти чемпіонатах Національної асоціації студентського спорту NCAA (National Collegiate Athletic Association) упродовж дванадцяти років, а після того, як тренер залишив посаду, втратила першість, не варто забувати про висновки, зроблені в період тріумфу команди.⁶ Так і велика компанія перестає бути такою (див. *Як гинуть величні (How the Mighty Fall)* Джима Коллінза), але ніхто не викреслює з пам'яті років її величчя та успіху. Дослідження охоплює саме такий період, епоху процвітання, і на вивченні цього періоду ґрунтуватимуться наші висновки.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Обраний дослідницький метод ґрунтується на порівнянні і протиставленні. Вирішальне питання не в тому, що спільного у великих компаній, а в тому, які ознаки виділяють ці компанії серед порівнюваних. Зразки, відібрані для порівняння, – це компанії, що досягли успіху в тій самій галузі, мали ті самі чи схожі можливості упродовж того самого періоду, що й наші компанії-десятиборці, проте не досягли видатних результатів. Послугуючись строгими числовими межами, ми систематично добирали найбільш вдалі для порівняння компанії (див. *Основи досліджень: відбір компаній для порівняльного аналізу*). Загалом група компаній-десятиборців перевершила результати контрольної групи більш ніж у 30 разів (див. рис. 1.1.)⁷. Саме зіставлення групи десятиборців і контрольної групи протягом окресленого періоду дало нам змогу зробити певні висновки.

Ось остаточно визначені порівнювані пари – компанії-десятиборців і компанії з контрольної групи: Amgen – Genetech;

Biomet – Kirschner; Intel – AMD; Microsoft – Apple; Progressive Insurance – Sofeco; Southwest Airlines – Pacific Southwest Airlines; Stryker – United States Surgical Corporation (USSC). Щодо Apple, то ми, звичайно, знаємо, що це один із рідкісних випадків дивовижного повернення до плеяди переможців. Однак наші дослідницькі телескопи націлені на пару Microsoft – Apple 1980–1990 року, коли Microsoft була беззаперечним лідером, тоді як Apple майже покінчила з життям. Якби ви придбали акції Apple наприкінці грудня 1980 року – коли їх уперше було розміщено на фондовому ринку і приберегли аж до кінця 2002 року, ваша інвестиція відстала б на 80% від середніх показників на ринку цінних паперів.⁸ Ми повернемося згодом до теми дивовижного відродження Apple під керівництвом Стіва Джобса, а нині зауважимо: компанії з часом змінюють статус і можуть з контрольної групи перейти в групу компаній-десятиборців, і навпаки. Можливість прогресувати від хорошої до величної компанії є завжди, ймовірні також і зворотні процеси.



Примітки.

1. Кожна з наведених у графіку компаній грала на загальній фондовій біржі та вважалася продуктивною до першого місяця першої реєстрації даних публічної пропозиції CRSP.
2. Ось джерело по всіх розрахунках рентабельності акцій: © 200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Використовувати можна лише за офіційним дозволом. Усі права збережено та захищено. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

НЕСПОДІВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Відібравши прівнювані пари, ми провели глибинний історичний аналіз кожної з них. Ми зібрали понад сім тисяч документів, які дали нам змогу з'ясувати, як була заснована кожна з компаній і як розвивалася до 2002 року. Ми аналізували різні категорії даних, зокрема галузеву динаміку, джерела стартового капіталу, організаційну структуру, керівництво, корпоративну культуру, інноваційний фон, технологічну основу, фактор ризику, фінансовий менеджмент, стратегію та зміни стратегічного курсу, темп росту, а також фактор удачі (для отримання детальнішої інформації щодо нашої методики збору та аналізу даних див. *Основи досліджень*). Ми розпочинали свою експедицію не для того, щоб перевірити чи довести теорію. Ми хотіли дивуватися відкриттям, змінювати свої погляди завдяки їм.

У ході своєї роботи ми розробили чимало концепцій на основі зібраних даних, сформували з них гіпотези, а тоді випробовували їх на зібраних даних, спостерігаючи, як ці ідеї руйнуються під вагою суперечливих свідчень і доказів, шукали нові теорії, переглядали їх, знову випробовували, доки вони не узгоджувалися з фактами, довершуючи пазл.

Ми звертали особливу увагу на результати, отримані та зафіксовані у пік актуальності самих подій. Основною ланкою аналізу було порівняння компаній-десятиборців і звичайних компаній, спостереження за зміною їх продуктивності упродовж певного часового відтинку. Така постановка запитання виправдала себе не лише тим, що увиразнювала наше розуміння, але й тим, що розвінчувала глибоко вкорінені міфи. Чимало результатів, отриманих у процесі дослідження, суперечило нашим припущенням, а кожне суттєве відкриття дивувало принаймні одного з нас. Аби

краще пояснити суть використаного підходу, ознайомтеся з коротким переліком міфів, спростованих результатами нашої дослідницької діяльності:

Глибоко вкорінений міф: Успішні лідери в часи неспокою та непевності – сміливі та відчайдушні, готові до ризику провидці.

Протилежний результат: Найкращі лідери, досвід яких ми ретельно вивчали, не мали хисту до передбачення майбутнього. Вони спостерігали за власною діяльністю, з'ясовували, чому саме працює певна модель, та будували компанію на базі доведеного. Вони не були більш схильними до ризику, зухвалими, далекоглядними чи навіть творчими, ніж їх колеги з контрольної групи. Проте вони виявились більш дисциплінованими, схильними покладатися на досвід та параноїдально перестраховуватись.

Глибоко вкорінений міф: Група компаній-десятиборців виділилась серед решти підприємств у неспокійні часи хаосу та нестабільності саме завдяки інноваціям.

Протилежний результат: На превеликий подив – ні. Звісно, компанії-десятиборці випробували чимало інновацій, однак ми не знайшли доказів того, що десятиборці вдавались до інновацій частіше від своїх менш успішних партнерів. У деяких несподіваних випадках десятиборці виявлялися навіть менш схильними до їх застосування. Інновація, попри наші сподівання, не була їх козирною картою. Уміння керувати нею, поєднувати творчість і дисципліну, виявилось важливішим.

Глибоко вкорінений міф: У світі, сповненому небезпек, легше вижити швидкому й беручкому. Поспішай, або опинишся позаду.

Протилежний результат: Впевненість у тому, що лідерство у стрімкому світі завжди вимагає «миттєвих рішень» і «швидких дій», тож всі основоположні принципи обмежуються гаслом «Швидко! Швидше! Іще швидше!», може призвести до краху.