

J/E

Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 春

Good to Great

いかに普通の会社が「偉大な企業」になったのか？

Author: Jim Collins
Publisher: Random House, London 2001
ISBN: 0066620996 300 pages



～ 要旨 ～

Collins氏と彼の研究チームは、企業が月並みなものから偉大なものへと変貌する際に、何があったのかを研究した。研究チームは「Good to Great」会社がどのようにな大きな成果を挙げ、永続的な偉業を成し遂げたかについて、いくつかの原則を発見した。

翻訳者：山岸 Kenichi

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



Good to Great いかに普通の会社が「偉大な企業」 になったのか？

～ 要旨 ～

Collins氏と彼の研究チームは、企業が月並みなものから偉大なものへと変貌する際に、何があったのかを研究した。研究チームはGood to Great 会社がどのようにな大きな成果を挙げ、永続的な偉業を成し遂げたかについて、いくつかの原則を発見した。

第1章: 研究の纏め

‘Good to Great’の研究に値する企業として、最終的に残るためには以下の基準を満たさねばならなかった。

一般株式市況と同レベル、もしくはそれ以下の15年に渡る累積配当を残し、更に移行期を経て、最低の市況レベルより3倍の累積配当を次の15年に出していること。

□ ‘Good to Great’ 会社の名簿:

Abbott Phamaceutical (製薬)	Circuit City (小売業)
Fannie Mae (金融業)	Gillette (製造業)
Kimberly-Clark (製造業)	Kroger (小売業)
Nucor (鉄)	Philip Morris (製造業)
Pitney Bowes (技術)	Walgreens (小売業)
Wells Fargo (銀行)	

□ キークエスチョン

‘Good to Great’となった企業群は、‘Comparison Companies’ (月並みな) 会社群とは違う何を共通項として持っていたのだろうか。

Collinsのチームは比較対象とする企業 (以下‘Comparison Companies’ と表記) として2つの種類の企業を設定した。

1. 直接比較群‘Good to Great’となった企業と同じ経営資源、機会を持つ同じ産業における企業で業績的飛躍を示さなかったもの。
2. 業績を持続しえなかった比較群短期的には‘Good to Great’へのシフトを見せたが、その業績を維持できなかったもの。

□ リサーチ方法

理論を提示し、それを証明していくという手法を取る代わりに、チームは収集したデータを実証に基づいて、殺ぎ落としを行い、成功の原則を発見していった。この本は6000本の記事、2000ページに及ぶインタビューのトランスクリプト(写し)、10人の研究者の数年間に渡る努力の賜物である。

Good to Great How Ordinary Companies Became “Great Companies”

The Main Idea

Collins and his team explore what goes into a company’s transformation from mediocre to excellent. The team uncovers principles on how the Good to Great companies produced sustained great results and achieved enduring greatness, evolving into companies that were indeed ‘Built to Last’.

Chapter 1 “Introduction”

The companies that made the final cut into the ‘Good to Great’ study had to satisfy the following criteria:

15-year cumulative stock returns at or below the general stock market, followed by a transition point, then cumulative returns at least three times the market over the next 15 years.

□ The “Good to Great” Companies

Abbott	Circuit City
Fannie Mae	Gillette
Kimberly-Clark	Kroger
Nucor	Philip Morris
Pitney Bowes	Walgreens
Wells Fargo.	

□ Key Question:

What did the good-to-great companies share in common that distinguished them from the comparison companies?

The Collins team selects 2 sets of comparison companies:

1. Direct comparisons – Companies in the same industry with the same resources and opportunities as the good-to-great group but showed no leap in performance.
2. Non-continuing comparisons – Companies that made a short-term shift from good to great but failed to maintain the trajectory.

□ The Research Method

Instead of beginning with a theory and setting out to prove it, the team made empirical deductions from data gathered. This book is the result of 6,000 articles, 2,000 pages of interview transcripts and about 10 people years of effort.

□ 研究で発見されたもの

1. 11のうち10の'Good to Great'な会社の指導者、CEOは内部から抜擢された人物である。これらの人々は会社を「救うために」、外部から使わされた人達ではない。彼らは永年会社に勤務してきた人か、会社のオーナー一族の出身者である。
2. データは会社が'Good to Great'へと変貌を遂げたことと、役員報酬(の相関関係を何ら示してはいない。
3. 'Good to Great'の企業と'Comparison Companies'とにおいて、経営戦略に差がない。
4. 'Good to Great'の企業は「何をしてはならないか」ということと、「何を止めるべきか」ということに心を砕いている。
5. 技術というものは、'Good to Great'への転換に関係が無い。それを加速はするが、原因ではない。
6. 企業買収や合併は'Good to Great'への転換を引き起しはしない。
7. 'Good to Great'の企業は管理体制の改革、従業員への動機付けということにほとんど関心がない。全てが適切な状況下では、これらの問題は自然に解決される。
8. 'Good to Great'への変革には新しい人材の起用、計画の発動というものは全く必要がなかった。飛躍の要因は革命的なプロセスではなく、あくまで業績結果にあった。
9. その企業の偉大さは状況が機能したのではなく、意識的選択による結果である。

□ 概要

研究チームはこれから続く章に対して、アウトラインとなる次のような原則を発見した。

突破口へと至る3つの段階

1. 規律を持つ人々
 - ・ レベル5のリーダーシップ
 - ・ 最初に誰で、次に何を
2. 規律を持った考え
 - ・ 厳しい現実直面する
 - ・ 「専念する」という考え
3. 規律を持った行動
 - ・ 規律ある企業文化
 - ・ テクノロジーによる加速

第2章 レベル5のリーダーシップ

レベル5のリーダー達は自分達のエゴを、彼ら自身に対してのものから、偉大な会社を作り上げるといった大きな目標に向かって方向転換させる。彼らの大きな目標は、何はともあれ、自らではなく、その組織のためにある。

□ The Research Findings:

1. Ten out of eleven good-to-great company leaders or CEOs came from the inside. They were not outsiders hired in to 'save' the company. They were either people who worked many years at the company or were members of the family that owned the company.
2. The data does not support any link to executive compensation (salary) in the process of going from good to great.
3. Strategy did not separate the good to great companies from the comparison groups.
4. Good to great companies focus on what not to do and what they should stop doing.
5. Technology has nothing to do with the transformation from good to great. It may help accelerate it but is not the cause of it.
6. Mergers and acquisitions do not cause a transformation from good to great.
7. Good to great companies paid little attention to managing change or motivating people. Under the right conditions, these problems would naturally go away.
8. Good to great transformations did not need any new name or launch program. The leap was in the performance results, not a revolutionary process.
9. Greatness is not a function of circumstance; it is clearly a matter of conscious choice.

□ The Outline

The Research Team discovered the following principles which are the outline for the following chapters.

Three Stages of Breakthrough

1. Disciplined People
 - ・ Level 5 Leadership
 - ・ First Who, Then What
2. Disciplined Thought
 - ・ Confront the Brutal Facts
 - ・ "Simple Focus" Concept
3. Disciplined Action
 - ・ Culture of Discipline
 - ・ Technology Accelerators

Chapter 2 "Level 5 Leadership"

Level 5 leaders channel their ego needs away from themselves and into the larger goal of building a great company. Their ambition is first and foremost for the institution/organization, not themselves.

- レベル1 高い能力のある個人**
その才能、知識、技術、良い労働習慣に基づき、生産的な貢献ができる。
- レベル2 貢献するチームメンバー**
個人的才能でグループの目的に対し貢献し、グループの枠組みの中でよく働く。
- レベル3 力量のある管理職**
目的の追求に対し、効率的、効果的に人材、経営資源をまとめあげる。
- レベル4 効果的な指導者**
変革を起こす人物で活発に次の展開を模索し、高い業績水準をもたらす。
- レベル5 エグゼクティブ**
謙虚さとプロ意識という相反する価値観の融合で、永続的な功績を打ち立てる。

レベル5のリーダー達は自らの会社に対して希望を持ち、会社の成功を、自分の懐よりも気にかけている。彼らは「自分は」ではなく「我々は」で物を考える。

レベル5 = 謙遜 + プロ意識 + 控えめさ + 決意 + 決断力

‘Good to Great’のリーダー達は生身の人間よりも大きな偶像や英雄になりたいとは決して思わない。彼らは静かに働き、通常より大きな功績をあげた普通の人物達なのである。

‘Good to Great’のレベル5のリーダー達

- ➔ 成果に重きを置いている。
- ➔ 直感的な基準を持っている。平凡さを許さない。
- ➔ 縁故主義や年功序列主義を許さない。彼らは結果を残さない家族や友人を平然と切る。
- ➔ 会社内部からの人間である。永年勤務した人間か、オーナー一族の出身である。外部からの救世主ではない。
- ➔ 勤勉である。見びらかすための馬ではなく、働き馬である。
- ➔ 会社の将来を考慮に入れているため、よい後継者を選ぶ。何世代にも渡って会社が繁栄していくのを見届けたいと思っている。
- ➔ 決断力を持っている。他の人々がその戦略では駄目だと考えても、前進して行く。

□ 窓と鏡

レベル5のリーダーは、物事が順調に推移している時は、外部にその要因を求め（窓の外を見る）、上手く立ち行かなくなった場合は自分で全責任を負おうとする（鏡を覗く）。これに対し、比較対象とした会社のリーダー達は状況が悪いときは外部要因のせいにし、会社の成功は、自分達の手柄とするのである。

- Level 1 Highly Capable Individual**
Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits
- Level 2 Contributing Team Member**
Contribute individual capabilities to the group objective, works well in a group setting
- Level 3 Competent Manager**
Organizes people and resources toward efficient and effective pursuit of objectives
- Level 4 Effective Leader**
Catalyst, vigorous pursuit of vision, stimulates higher performance standards
- Level 5 Executive**
Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will

Level 5 leaders have ambition for the company and concern for its success rather than their own personal fortune. They think not in terms of “I” but “We”.

Level 5 = Humility + Professional Will + Modesty + Resolve + Determination

Good to great leaders never wanted to be larger-than-life icons or heroes. They were ordinary people quietly working and producing extraordinary results.

Good to Great Level 5 leaders:

- ➔ Are result-oriented.
- ➔ Possess inspired standards. They do not tolerate mediocrity.
- ➔ Never allow nepotism or seniority. They will fire non-performing family members and friends.
- ➔ Are insiders. They worked many years inside the company or are from the family that owns the company. They are not saviors hired in from the outside.
- ➔ Are diligent. They are not show horses but plow horses.
- ➔ Choose good successors because of their concern for the future of the company. They want to see it endure for generations.
- ➔ Possess Determination. Even if others disagreed with their strategy, these leaders moved forward.

□ The Window and The Mirror

Level 5 leaders give credit to outside factors when things go well, (looking out the window) and take full responsibility when things go poorly, (looking at the mirror). The Comparison companies’ leaders blame outside factors when things go poorly, and credit the company’s successes to themselves.

□ レベル5リーダーの2つの側面

➔ プロ意識

- すばらしい結果を残す。‘Good to Great’への移行の変化を起こす人物となる。
- 断固とした決意。長期的結果を残すためには何でもすることをいとわない。
- 永続的な会社を築くための基準を打ち立てる。それ以下のものには満足しない。

➔ 個人的謙遜

- 謙遜である。周りからのお世辞には乗らない。少しも高慢なところがない。
- 不言実行の決意で行動する。カリスマ的人格によらず、自らの基準を頼りにし、動機付けを行う。
- 志を自身へのものから組織に対してのものに変える。次世代の繁栄のために然るべき後継者を育てる。

□ 潜在的なレベル5のリーダーとはどのように見出すのか？

- ➔ 並外れた良い業績が上がっていても、誰も個人的にその栄誉を主張しないような事例で探してみよう。
- ➔ レベル5のリーダーは絶えず自己検証を行い、良き両親、十分な人生経験、レベル5の上司、もしくは偉大な師匠にあたるような人物を持っている。

第3章 「最初に誰を、そして何を」

まずは「会社」という名のバスにふさわしい人達を乗せ、次にふさわしくない人達にはバスを降りてもらい、そしてバスをどの方向に運転していけばよいのかを決めるのだ。

□ 人々の意思決定に厳格さを

‘Good to Great’の企業では、課題に深く真剣にコミットし、組織的にも強固である管理チームを構築している。‘Comparison Companies’では「一人の天才に千人のお手伝い」という組織構成が見られる。この組織モデルだと、「天才」がいなくなった場合、組織が崩壊する。

データには役員のスラリーと、‘Good to Great’へ企業が変貌を遂げたことについてのリンクは見出せない。これで、如何に重役達を厚遇するかの問題ではないことが証明される。それにふさわしい重役達が偉大な企業作り上げるのに、彼らの持てる力で何でもするのは、褒美や報酬という形で彼らに与えられるもののためではなく、彼らが「良い会社を築く」こと以外に満足できないからなのである。彼らのモラルこそが、その目的達成のための最大の要因なのだ。

会社にふさわしい人々は、報酬のシステムいかなものであろうとも、適切なことを行い、最良の結果を出す。

□ Two Sides of Level 5 Leaders

➔ Professional Will

- Creates superb results. A catalyst in good to great transition.
- Unwavering resolve. Does whatever it takes to produce long-term results.
- Sets the standard for building an enduring company. Settles for nothing less.

➔ Personal Humility

- Modest. Shuns public adulation. Never boastful.
- Acts with quiet, calm determination. Relies on inspired standards, not charisma, to motivate.
- Channels ambition into the company not self. Sets up successors for success in the next generation.

□ How do you find potential Level 5 Leaders?

- ➔ Look for situations where extraordinary results exist yet no individual steps forth to claim the credit.
- ➔ Level 5 leaders practice self-reflection, had good parents, a significant life experience, a level 5 boss, or a great mentor.

Chapter 3 “First Who, Then What”

GET THE RIGHT PEOPLE ON THE BUS FIRST, AND THE WRONG PEOPLE OFF THE BUS, THEN FIGURE OUT WHAT DIRECTION TO DRIVE THE COMPANY.

□ Exercise rigor in people decisions

Good-to-great companies build deeply committed, strong management teams. Comparison companies had the “genius with a thousand helpers” model. This model fails when the genius departs.

The data showed no pattern linking executive compensation to the process of going from good to great. It proves that it is not how you compensate your executives. The right executives will do everything in their power to build a great company, not because of what they will get in terms of incentives and compensation, but because they simply cannot imagine settling for anything less. Their moral code is “Excellence for its own sake”.

THE RIGHT PEOPLE WILL DO THE RIGHT THINGS AND DELIVER THE BEST RESULTS REGARDLESS OF THE INCENTIVE SYSTEM.

Nucor社(鉄)の労働規範が一つの良い例となろう。この会社の業務はIndiana, Nebraska, Utahといった「農業州」にベースを置いている。これらの州では毎日大げさな「ファンファーレ」もなしに、人々は牛の乳を絞るために夜明けに起き、仕事に出る土地柄である。この労働に対する道徳は、酪農からNucor社のビジネスである鉄鋼にも、いともたやすく応用ができた。

‘Good to Great’となった会社は「人」が大切な最も大切な資産だとは見なししていない。「適切な人々」が大切な資産なのである。‘Good to Great’の企業は採用の際、教育程度、スキル、経験ではなく人格にその重きを置く。その理由とは、スキルなら伝授可能であるが、人格、基礎的知能、労働に関する道徳、任務全うするための献身的態度などは、あくまでも個人の中に芽生える価値であるからだ。

どのように厳格であるべきか。三つの実践的規律。

1. 疑いのある場合、雇わない。探し続ける。
2. 人事改革が必要な時は、行動を。
3. もっとも優れた人材には、最大の問題ではなく、最大限のチャンスを与えること。

不適切な人々をのさばらせておくのは、適切な人々にとって不公平である。

どのようにその人が「バスに乗っているべきか」、「バスを降りるべきか」を判断するか。

1. 自身に聞いてみる。「この人なら再び採用するか」と。
2. もしその人物がやって来て、新たなチャンスを追い求めるために仕事を辞める、と言う場合、あなたは非常に残念がるか、それとも密かに助かった、と思うか。

「適切な人を適切な地位に就けるために心を砕いたわずかな時間が、あとで何週間分もの時間の価値になる」

-- Gillette社 CEO、Colman Mockler

□ 会社の最大のチャンスに最良の人を配置しなさい

この原則の例はPhilip Morris社とRJ Reynolds社の比較で示せる。1960年代、両社は多くの収入を米国内で上げていた。Philip Morris社のJoe Cullmanは当時の同社の海外売上が、売上の全体の僅か1パーセントに過ぎなかったのにも係わらず、会社の長期的成長のためには海外のマーケットが唯一、かつ最大の機会であると位置付けた。そして彼はナンバーワン役員であるGeorge Weissmanを国内業務から外し、海外事業の担当に当て、周囲を驚かせた。この手腕はまさに天才的なもので、Weissmanはヨーロッパ市場の開拓にまさにうってつけの人物となった。彼はPhilip Morris社の国際事業を会社の急成長部門としたのだった。

The Nucor Company work ethic is one good example. The company based its operations in ‘real farmers’ states such as Indiana, Nebraska, and Utah. These were places where people rose at dawn to milk the cows and got down to work everyday without much fanfare. The work ethic was quite easily translated from farming into Nucor’s business - steel.

Good-to-great companies know people aren’t your most important asset, the right people are. Good-to-great companies placed greater weight on character than education, skills, or experience when hiring. The reason: you can teach skills, but character, basic intelligence, work ethic, and dedication to fulfilling commitments are values that are ingrained in a person.

How to be Rigorous: Three Practical Disciplines

1. When in doubt, don’t hire. Keep looking.
2. When you know you need to make a people change, act.
3. Put your best people on your biggest opportunities, not your biggest problems.

LETTING THE WRONG PEOPLE STAY IS UNFAIR TO ALL THE RIGHT PEOPLE.

How do you know if the person should get off the bus or stay on?

1. Ask yourself, would you hire that person again?
2. If she came to you saying she was leaving to pursue a new opportunity, would you be greatly disappointed or secretly relieved?

EVERY MINUTE DEVOTED TO PUTTING THE PROPER PERSON IN THE PROPER SLOT IS WORTH WEEKS OF TIME LATER.

– Colman Mockler, CEO Gillette

□ Put Your Best People on Your Biggest Opportunities

An example of this discipline is best illustrated in the Philip Morris versus RJ Reynolds case. In the 1960s both companies derived the majority of their revenues from domestic sales. Joe Cullman at Philip Morris identified the international market as the single best opportunity for long-term growth, despite the fact the company only derived 1% of its earnings from overseas. He then took his number one executive George Weissman off the domestic business, and put him in charge of overseas business. Weissman turned out to be the best person for the job. He built the international market of Philip Morris into the fastest-growing part of the company.

□ 個人のバランス

あなたはバランスのとれた私生活を送り、それによって概ね素晴らしい人生を送る間にも、素晴らしい会社を作り上げることができるのだ。カギとなるのは、人々を見張るためにずっとそこにいなくても良いように、適切な人材を配置することである。

□ 'Good to Great'の企業に勤めた人々は、終生の友となりやすい

Philip Morris社の重役たちは離職をしたずっと後でも、お互いに会い歓談をするために、オフィスに立ち寄ることを続けている。

第4章 「厳しい現実に向かい向かう」(しかし志を失ってはならない)

'Good to Great'の企業は以下ふたつの非常に明瞭な、規律ある考え方をした。

第一に、これらの企業は事実と向き会った。事態を決定づける努力がなされた時に、方針は自ずと明らかとなる。

第二に、これらの会社はカリスマ的指導者を持たなかった。人はカリスマ的リーダーから厳しい事実を遠ざけてしまうものだ。人は会社の益となるように発言することよりも、リーダーが事態に対してどんなリアクションを起こすのかが向いてしまう。リーダー自身が最も重要な問題となってしまふスキを与えてしまうと、それは『普通の会社』への一里塚となってしまふ。

□ 真実が語られ、聞かれる雰囲気を作る

どのようにして真実が語られ、聞かれる雰囲気を作り出すのか？

1. 答えではなく質問で臨む。他の者を操ったり、責めたりするためにではなく、事実を掌握するために、リーダー足るべき者は質問をしなくてはならない。解決策を持ちえるほど十分に理解していない事実を把握するためにも、謙虚さを持ち、そして実現可能な、最良の結果を導き出すような質問をしなければならない。
2. 「専制政治」を課すではなく、対話と議論に参加をする。Nucor社は最善かつ実現可能な解決策を皆で見出すための、数えられないくらいのディベート、白熱した論議の結果として、たった一部門しか稼ぎ頭を持たないひどい会社から、アメリカでも有数の鉄鋼会社にのし上がった。
3. 失敗を誰も責めることなく、分析する。Philip Morris社は挫折した7Up事業の事例を、何が事態を悪化させたかについて、研究するために用いた。重役達は誰をも非難することなく、話を研究チームに関連付け論証した。

□ Personal Balance

Yes, you can build a great company while maintaining a balanced personal life. The key is assembling the right people so the leader need not be there all hours to watch over her people.

□ Good-to-Great Team Members Tend to Become Friends for Life.

Philip Morris executives still kept dropping by the office long after retirement, just to see each other and talk.

Chapter 4 “Confront the Brutal Facts” (Yet Never Lose Faith)

Good-to-great companies always displayed two distinctive forms of disciplined thought.

First, they confronted the facts. When the effort to determine the facts had been made, decisions were self-evident.

Secondly, these companies did not create charismatic leaders. People hide the brutal facts from a charismatic leader. They worry more about how the leader will react to the facts rather than speaking up for the good of the company. The moment a leader allows himself to become the primary issue that people worry about, you have a recipe for mediocrity.

□ Create a Climate where the Truth is Heard

How do you create a climate where the truth is heard?

1. Lead with questions, not answers. In order to gain an understanding of the facts, leaders use questions to gain information, not as a way to manipulate or put down others. Have the humility to grasp the fact you do not yet understand enough to have the answers and then ask questions that will lead to the best possible results.
2. Engage in dialogue and debate, not coercion. Nucor transformed itself from an awful company with only one money-earning division into one of America's best steel companies through good decisions that were the fruit of countless debates and heated discussions – all in search of the best possible answers.
3. Analyze failures without blame. Philip Morris used its failed 7Up venture to study what went wrong; executives related stories to the research team without blaming others.

4. 「レッドフラッグ」メカニズムを構築する。レッドフラッグ(赤い旗)は顧客を失う前に警告を行うメカニズムのことである。Granite Rock社は顧客に伝票で満足しない品に丸をつけ、その他についてのみ代金を支払ってもらってもよい、という事を許した。これは、同社に顧客万足度について情報を与えることとなった。'Good to Great'に属する企業が'Comparison Companies' と比べてより多くのよりよい情報を持っていたとする証拠はない。よい情報がカギを握っているのではなく、情報をどうしても無視できないものに変えていく方法がカギを握っているのだ。

□ 逆境に直面する

立ち向かうべき事実と直面すると、「我々は諦めない。時間が掛かるかもしれないが、必ずそして打ち勝つ道を見つけ出す」という高揚感のような感覚があるものだ。

逆境に直面した人々は以下、カテゴリーに分類できる。

1. 起きた事によって、永久に落胆させられてしまう人々。
2. 取り敢えずは生活を普通に戻す人々。
3. 逆境を自分達が強くなる決定的瞬間として利用する人々。'Good to Great'に属する企業の人々はこの第3のカテゴリーに分類される。

現在置かれている現実の厳しさに直面せよ。しかし、最後にそれに打ち勝つまで、望みを捨ててはならない。何が偉大な企業や人と、平凡な者たちを分かつかといえ、それは困難の不在ではない。それは彼らが如何に避けられぬ人生の困難に向き合ってきたかによるのだ。

第5章 「専念する」

単純に「あなたができる最善のこと」のみに専念しよう。他の全てのことはお構いなしである。本質を見極め、あとは無視することである。

'Good to Great'の企業を作った人達にはいろいろあるが、皆物事に専念することでは一致している。それに対し'Comparison Companies'の人々は考えがちらこちらに錯綜し、首尾一貫していない。

物事に専念するために、以下の3つを自問して欲しい。

1. あなたなら何で世界一となりえるのか？
2. あなたの財政的エンジンを駆動させるものは(あなたの何に顧客が対価を支払うのか)？
3. 何になら情熱的になれるか？

偉大になろうとするなら、上記3つの質問の解答は全て一致せねばならない。

4. Build 'red flag' mechanisms. The red flag is anything that will warn you before you lose your customers. Granite Rock Company allowed its customers to encircle any item on an invoice they were not satisfied with, and pay only for the remaining items. This gave the company information about its customer satisfaction. There is no evidence that the Good-to-Great companies had more or better information than the comparison companies. The key lies not in better information, but in turning information into data that simply cannot be ignored.

□ Facing Adversity

There is a sense of exhilaration that comes in facing head-on facts and saying "We will never give up. It may take time but we will find a way to prevail."

People fall into 3 categories with adversity.

1. Those who are permanently dispirited by the event.
2. Those who get their life back to normal.
3. Those who use the experience as a defining event that made them stronger. Good-to-Great companies fall into this third category.

Face the harshness of your current reality, but never lose faith you will prevail. What separates great people or companies from the mediocre is not the absence of difficulties, but how they deal with the inevitable difficulties of life.

Chapter 5 "Simple Focus"

Focus on one simple "what you do best" concept. Everything else is irrelevant. See what is essential, and ignore the rest.

Those who built good-to-great companies were in varying degrees were focused. Comparison companies, however, tended to be scattered, diffused, and inconsistent.

To be focused, ask yourself these 3 questions:

1. What can you be the best in the world at?
2. What drives your economic engine (what do customers pay for)?
3. What are you passionate about?

To achieve greatness, the three answers to the above questions need to intersect.

「彼ら (Wells Fargo Bank) は、知りえる事実から離れず、自分達のエゴではなく、自らの能力に、自分達が何をしていくべきかを決めさせる」

-- Warren Buffet

第6章 「規律の文化」

- ➔ 官僚主義と階級主義を避け、代わりに、企業家精神に基づいた規律の企業文化を作り上げよ。
- ➔ 専念すべき事柄の枠組みの中で、自由と責任のバランスに則った企業文化を形成すること。
- ➔ 自分の責務を全うするためならどこまでもやり抜くぞという、自制心を持つ人々で、企業風土を満たそう。
- ➔ 規律ある企業文化と専制政治的な規律を混同してはならない。
- ➔ なすべきことと並んで「やめるべきこと」のリストを作る。余計なことはやめる。明確な規律を持つべきである。
- ➔ 人々ではなく、あくまでシステムのみをマネージするために、管理される必要の無い人々を雇用しよう。

規律ある人々 → 規律ある思考 → 規律ある行動

□ 'Good to Great'へのボキャブラリー

規律ある	注意深い	専念する
厳しい	システマチック	責任がある
決意した	几帳面な	責任感がある
根気強い	職業人らしい	正確な
勤勉な	(仕事に) 厳しい	首尾一貫した

これらの言葉は'Good to Great'の企業へのデータ、記事、インタビューで一貫して見うけられたものであるが、'Comparison Companies'のそれらにはほとんど見つからなかった。

皆、最良のものになりたいのであるが、ほとんどの組織は、何について彼らが最良のものとなりえるかということ判断するための、エゴの無い澄んだ自制心と、そしてその潜在性を現実のものとするために何があってもやり抜く、という意識に欠けているのだ。

第7章 「テクノロジーによる加速」

一旦停止 → 思考 → 徐行 → 歩行 → 走る

今までにテクノロジーだけが成功のカギだと考えていたことがあると、思っていたふしがあるなら、ベトナム戦争のことを思い起こすがよい。すぐれたテクノロジーを持っていたのにも関わらず、アメリカ人はベトナム人に敗れたのだ。

“They stick with what they understand, and let their abilities, not their egos determine what they should attempt.”

- Warren Buffet on Wells Fargo Bank

Chapter 6 “A Culture of Discipline”

- ➔ Avoid bureaucracy and hierarchy. Instead, create a culture of discipline with an ethic of entrepreneurship.
- ➔ Build a culture around the balance of freedom and responsibility, within a framework of your simple focus.
- ➔ Fill that culture with self-disciplined people willing to go to extreme lengths to fulfill their responsibilities.
- ➔ Don't confuse a culture of discipline with a tyrannical disciplinarian.
- ➔ Create a “Stop Doing” list as well as a “To-do” list. Stop any extraneous activities. Have clear constraints.
- ➔ Hire people who don't need to be managed, so you manage the system, not the people.

Disciplined People → Disciplined Thought → Disciplined Action

□ Good-to-Great Vocabulary

Disciplined	Fastidious	Focused
Rigorous	Systematic	Accountable
Determined	Methodical	Responsible
Dogged	Workmanlike	Precise
Diligent	Demanding	Consistent

The above words were consistently found present in data, articles, or interviews on the Good to Great companies, but sorely absent in the materials on comparison companies.

Everyone would like to be the best, but most organizations lack the discipline to figure out with egoless clarity what they can be the best at and the will to do whatever it takes to turn that potential into reality.

Chapter 7 “Technology Accelerators”

PAUSE → THINK → CRAWL → WALK → RUN

If you ever find yourself thinking technology alone holds the key to success, then think of the US-Vietnam war. The Americans lost to the Vietnamese despite superior technology.

‘Good to Great’となった者は自身の目的のため、深い想像欲と、より卓越した完璧さを求める強い心の衝動によって動機付けられる。平凡であり、ずっとその状態を保つ者らは取り残されるのではないか、という恐怖感によって動機付けされる。

- ➔ ‘Good to Great’の企業の新しいテクノロジーに対する反応は、彼らの専念すべきものの核心に密接に関連し、もの静かで、正しい方向への熟慮されたステップであるといえる。
- ➔ ‘Good to Great’の企業はテクノロジーの一時的な流行に左右されないようにする。しかし、彼らは注意深く選別されたテクノロジーの応用に関し、パイオニアたりえるのである。
- ➔ テクノロジーはあなた方が専念すべきことの核心と適合するだろうか？ もしイエスなら、あなた方はそのテクノロジーの応用に関し、パイオニアとならなければならない。もしノーなら、それら全てを無視しても構わない。
- ➔ ‘Good to Great’の企業はテクノロジーを会社の勢いの加速を更に促すものとして利用するが、その勢いを作り出すものとしては利用をしない。
- ➔ 84の‘Good to Great’となった企業のエグゼクティブたちとのインタビューで、そのうち8割の人達は会社が飛躍遂げたトップ5の要因のひとつにさえ、テクノロジーを挙げなかった。

第8章 「勢い」と「それを断ち切る者」

- 「一夜の成功」というものは、大概の場合、何十年にも渡るハードワークの結果である

‘Good to Great’の企業は会社の勢いをゆっくりと「熟成」してきたといえる。そこには、決定的となる行動、革新、イベントの立ち上げ、巧みなキャッチフレーズ、奇跡の瞬間というものが存在しなかった。長時間かけての一貫した努力の蓄積から突破口がもたらされたのだ。

インタビューの引用から

Abbott社

「それはまばゆいばかりの閃光や、突然の天からの啓示、という類のものではありませんでした。我々の会社の変化というのは確かに大きなものでしたが、様々な観点から見て、それは小さな変化の連続にしか過ぎなかった訳です。これが我々の会社の変革を成功させた要因なんでしょうね」

Circuit City社

「『スーパーマーケット』専門への移行は一夜にして行われたことではありませんでした。私達はスーパーマーケットへの移行を1974年に既に検討していたのですが、わが社のスーパーへの転業はその10年後まで行われませんでした。これに会社の将来を

THE GOOD-TO-GREAT ARE MOTIVATED BY A DEEP CREATIVE URGE FOR SHEER EXCELLENCE FOR ITS OWN SAKE. THOSE WHO BUILD AND PERPETUATE MEDIOCRITY ARE MOTIVATED BY FEAR OF BEING LEFT BEHIND.

- ➔ Good-to-great companies reactions to new technology are calm, quiet, and deliberate steps in the right direction, sticking closely to their core focus. Mediocre companies react in a frantic, fearful manner.
- ➔ Good-to-great organizations avoid technology fads, yet they become pioneers in the application of carefully selected technologies.
- ➔ Does the technology fit in with your core focus? If yes, you need to pioneer in the application of that technology. If no, then you can ignore it entirely.
- ➔ Good-to-great companies use technology as an accelerator of momentum, not a creator of it.
- ➔ Across 84 interviews with good to great executives, fully 80% didn't even mention technology as one of the top five factors in the transformation.

Chapter 8 “Momentum” and “Momentum Killers”

- An Overnight Success is usually the Result of a Decade of Hard Work

Good-to-great companies slowly built their momentum. There was no defining action, innovation, launch event, clever tagline or miracle moment. The breakthrough came from an overall accumulation of consistent effort over time.

Pulled quotes from interviews:

Abbott

“It wasn’t a blinding flash or sudden revelation from above.” Our change was a major change, and yet in many respects it was simply a series of incremental changes – this is what made that change successful.

Circuit City

“The transition to focus on the “superstore” didn’t happen overnight. We first considered the concept in 1974, but we didn’t convert fully to Circuit City superstores until about ten years later, after we’d refined the concept and built enough momentum

賭けるために、十分にコンセプトを洗い直し、満を持していました」

□ 会社の勢いを断ち切るもの

企業はいくらかの期間、勢いを得るだろうが、その後一時的な流行、新たなリーダー、新たな買収が到来すると、進歩を止める。そして会社は方向性、専念すべきものを見失うのだ。

第9章 「結論」

□ 結論

1. 偉大な企業のほとんどは、これまで述べてきた原則を会社が大きくなるために利用してきている。
2. あなたの中心となる価値観、目的を、お金を得るということを超えて発見しよう。そしてそれを進歩と変革に結びつけること。以下にはディズニーの模範が書いてあります。

中心となる価値観

ディズニーマジック
百万人に幸福を
想像的イマジネーションへの情熱
細部への熱狂的こだわり
懐疑的態度への憎悪

進歩をを促進するもの/変革

20年代 短編マンガ
30年代 映画
50年代 テレビ
60年代 テーマパーク
80年代 国際的
90年代 豪華客船航路

3. 偉大な企業は株主に配当を与えるためだけに存在するのではない。もちろん偉大な企業にとって、利益とキャッシュのフローは健康な体にとっての血と水のようなものになっている。これらは生活において「絶対必用なもの」ではあるが、断じて「人生の目的」であってはならない。

□ なぜ偉勲を成し遂げなければならないか？

- ➡ もしあなたが深く気にかけていることがあるなら、それを偉大なものにする欲望にかられない訳はないであろう。
- ➡ もしあなたが「なぜこれを偉大なものにしなければならぬのだろう」と自問しなくてはならないなら、間違えた仕事の上に立っているのだ。
- ➡ この短い人生がよく過ごせ、何かの役に立ったと知り、究極的な満足を得ることができると。

to bet our whole future on it.”

□ Momentum Killers

A company may have been gaining some momentum for a while, then a new fad, new leader, or new acquisition comes in, and progress stops. The company then loses direction and focus.

Chapter 9 “Conclusions”

□ Conclusions

1. Most great companies have used these principles to build their greatness.
2. Discover your core values and purpose beyond just making money and combine this with progress and change. Here is an example from the Disney Company.

Preserve Core Values

Disney Magic.
Happiness to Millions.
Creative imagination.
Fanatic attention to detail.
Abhorrence of cynicism.

Stimulate Progress

20's Short Cartoons.
30's Movies.
50's Television.
60's Theme parks.
80's International.
90's Cruise Line.

3. Great companies don't exist merely to deliver returns to shareholders. Indeed, in a truly great company, profits and cash flow become like blood and water to a healthy body. They are absolutely essential for life, but they are not the purpose of life.

□ Why Achieve Greatness

- ➡ If you are doing something you care deeply about, it is impossible to not want to make it great.
- ➡ If you have to ask “Why should we try to make it great?” then you're probably in the wrong line of work.
- ➡ You will have the ultimate satisfaction of knowing that your short time here on earth was well spent and that it mattered.