

# ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

**Джим Коллинз**

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

**Мортен Хансен**

Джим Коллинз

**Великие по собственному выбору**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

**Коллинз Д.**

Великие по собственному выбору / Д. Коллинз — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

ISBN 978-5-91657-675-7

«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.

ISBN 978-5-91657-675-7

© Коллинз Д., 2013  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2013

# Содержание

Глава 1	6
Отбор компаний 10х	9
Сравнительный анализ	11
Неожиданные находки	13
То же исследование, новый ракурс	15
Глава 2	17
Вы Амундсен или Скотт?	18
Разница в поведении, а не в обстоятельствах	20
Конец ознакомительного фрагмента.	27
Комментарии	

# Джим Коллинз, Мортен Хансен

## Великие по собственному выбору

*Jim Collins, Morten Hansen. GREAT BY CHOICE. Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*

© Jim Collins, Morten Hansen, 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

***От Джима:***

*Моей бабушке Долорес, которая и в 97 лет сохранила прекрасные мечты и амбициозные цели.*

***От Мортена:***

*Моим дочерям, Александре и Джулии, чье поколение создаст будущее.*

## Глава 1

# Величие посреди хаоса

*Мы просто не знаем, что готовит нам будущее<sup>11</sup>.*  
*Питер Бернстайн<sup>1</sup>*

Мы не можем предсказать будущее. Но мы в силах его создать.

Оглянитесь на прошедшие пятнадцать лет, вспомните, что произошло за это время, какие, вопреки любым ожиданиям, случались передрыги – в мире, в стране, на рынках, в личной жизни. Мы удивляемся, изумляемся, бываем шокированы и крайне редко можем похвастаться, что точно предвидели грядущее. Никому не дано безошибочно предугадать изгибы и повороты собственной судьбы. Жизнь – непредсказуемая штука. Это не хорошо и не плохо. Так устроено – мы же не спорим с законом всемирного тяготения. Наша задача – управлять своей жизнью даже при таких обстоятельствах.

В основе этой книги лежат результаты девятилетнего исследования, которое мы начали в 2002 году, когда Америка очнулась от гипноза стабильности, безопасности и гарантированного изобилия. Долговременный рост внезапно остановился. Избыток госбюджета обернулся дефицитом. Атака террористов 11 сентября 2001 года вызвала всеобщий ужас и гнев, за ними последовала война. А в это время по миру совершали свой беспощадный и губительный поход технологическая революция и глобальная конкуренция.

Мы задались простым вопросом: почему в вихре неурядиц, когда со всех сторон обрушиваются мощные, стремительные стихии, движение которых нельзя ни предсказать, ни контролировать, одни компании процветают, а другие – нет? Чем те, кто прекрасно справляется с ситуацией, отличаются от тех, кто справляется не так хорошо, а то и вовсе никак?

Мы не выбирали вопросы для исследования – они сами выбрали нас. Вопросы хватали нас за глотку и рычали: «Не выпущу, не дам тебе вздохнуть, пока не ответишь!» Исследование захватило нас, потому что мы живем в постоянной тревоге, в гложущем ощущении уязвимости, ведь наш мир становится все менее упорядоченным и понятным. Вставшие перед нами вопросы представляли не только интеллектуальный, но и сугубо личный интерес. Работая со своими учениками, с руководителями компаний и социальных организаций, мы чувствовали эту тревогу и в них. События прошедших лет лишь способствовали росту напряжения и растерянности. Что будет дальше? Уверенно можно сказать лишь одно: этого никто не знает.

И тем не менее некоторые компании и их лидеры великолепно ориентируются в этих бурных водах. Они не только реагируют на ситуации – они их создают. Они не просто выживают – они побеждают. Они не просто преуспевают – они процветают. Эти люди строят великие компании, которые всегда остаются на плаву. Мы ни в коем случае не утверждаем, будто хаос, ненадежность, нестабильность – это благо: компании, лидеры, организации, общества процветают не благодаря хаосу. Но они могут процветать и в условиях хаоса.

Чтобы разобраться, как они это делают, нужно было отобрать компании, которые начали деятельность в непростой ситуации и благодаря своей работе достигли величия, причем сделали это в нестабильной обстановке, среди мощных, неподвластных им стихий, вызывающих быстрые перемены, непредсказуемых и таящих неведомую опасность. Затем мы сравнили эти компании с контрольной группой – с теми, кто в тех же экстремальных обстоятельствах не смог стать великими. Это сопоставление выявило те факторы, которые помогают некоторым компаниям процветать даже во время хаоса.

---

<sup>1</sup> Питер Левин Бернстайн – американский историк и экономист, популяризатор «экономики инвестиций». *Прим. ред.*

Наших победителей мы обозначили как «10<sup>X</sup>», потому что они не просто выжили и не просто добились успеха: каждая из этих компаний превосходит средний результат по отрасли как минимум *в 10 раз*. Если бы вы вложили \$10 000 в акции какой-либо из них в конце 1972 года (с учетом доходности каждой компании на рынке обыкновенных акций, пока они не были выставлены на электронные торги на Нью-Йоркской фондовой бирже, Американской фондовой бирже или NASDAQ), то к моменту, когда мы начали наши исследования (2002), ваши вложения выросли бы до шести миллионов долларов, что в 32 раза превышает показатели фондового рынка<sup>[2]</sup>.

Чтобы понять суть нашего исследования, давайте рассмотрим пример компании Southwest Airlines. Вспомните все удары, которые обрушились на индустрию авиаперевозок в период с 1972 по 2002 год: резкие скачки цен на топливо, дерегуляция, профсоюзные споры, забастовки авиадиспетчеров. Убийственные рецессии. Воздушное пиратство. Одно банкротство вслед за другим. И – террористический акт 11 сентября 2001 года. И все же, если бы 31 декабря 1972 года вы вложили \$10 000 в Southwest Airlines – крошечную компанию, парк которой состоял из трех самолетов, в компанию, которая едва сводила концы с концами, – ваше вложение к концу 2002 года превратилось бы почти в \$12 миллионов, что в 63 раза превышает средние показатели роста цены акций на фондовом рынке. Это лучше, чем у Walmart, лучше, чем у Intel, GE, Johnson & Johnson, лучше, чем у Walt Disney. Согласно анализу Money Magazine, Southwest Airlines возглавила в рейтинге S&P список из 500 компаний, акции которых в 1972 году находились в свободной продаже и которые продержались полных 30 лет, до 2002 года<sup>[3]</sup>. Впечатляющий результат! А если вспомнить, в каких условиях он был достигнут, то это изумительный результат.

Почему Southwest справилась при столь неблагоприятном для нее раскладе? Что она сделала, чтобы управлять своей судьбой? Как сумела выбиться в чемпионы, в то время как другим авиаперевозчикам подобное не удалось? И почему в экстремальных обстоятельствах Southwest достигла величия, а ее непосредственный конкурент, Pacific Southwest Airlines (PSA), потерпела крах, хотя у нее была такая же бизнес-модель и она действовала в том же секторе, то есть изначально имела те же шансы на успех? Именно на таких сопоставлениях и построено наше исследование.

Нам часто задают вопрос: «Чем это исследование отличается от прежних работ, посвященных великим компаниям, в особенности от “Построенные навечно” и “От хорошего к великому”<sup>2</sup> Методика та же (сравнительный исторический анализ), и центральный вопрос все тот же – природа величия. В этом исследовании, в отличие от всех прежних, мы отбирали примеры, учитывая не только достижения, но и среду, в которой компании добивались величия.

Мы установили двойной критерий – результат плюс среда – по двум причинам. Во-первых, мы уверены, что мир до конца нашей жизни останется нестабильным, и нужно понять те факторы, которые выделяют великие компании, преуспевающие в подобных обстоятельствах вопреки всему. Во-вторых, присматриваясь к действиям таких компаний и их лидеров в экстремальных условиях, мы обнаруживаем данные, которые не удалось бы выявить, если бы мы ограничивали свое исследование более спокойными обстоятельствами. Представьте, что вы отправились на прогулку по теплой, солнечной долине, а ваш спутник – знаменитый альпинист, водивший экспедиции на самые сложные вершины мира. Возможно, вы заметите в его поведении какие-то небольшие отличия: он чуть осторожнее шагает по тропе, он внимательнее упаковывал свой рюкзак, но в целом в обычный ясный весенний день, когда все идет по плану, его лидерские качества будут не особо заметны. А если вы с этим человеком карабкаетесь

---

<sup>2</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. Прим. ред. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

на Эверест в разгар снежной бури? В такой ситуации вы совершенно отчетливо увидите, чем он отличается от других, почему он великий лидер.

Изучение лидеров компаний в экстремальной ситуации можно сравнить с бихевиористским экспериментом или с испытанием в центрифуге: бросим лидеров в экстремальную среду, и центрифуга отсеет величие от заурядности. Мы изучаем отличие великих от просто хороших в условиях, которые выявляют и подчеркивают это отличие.

Далее в этой главе мы наметим план своей экспедиции и предупредим читателя о кое-каких сюрпризах, которые его ждут в пути (более подробно методология нашего исследования описана в приложении «Принципы исследования»). В главе 2 мы обсудим известные нам факты о людях, возглавляющих великие компании, а с главы 3 по главу 6 рассмотрим, как они строили свои компании, каков их стиль руководства и в чем их принципиальное отличие от менее успешных конкурентов. В главе 7 мы подойдем к самому интересному этапу нашего путешествия: займемся исследованием удачи. Мы дали определение удачи, придумали способы ее измерения, установили, удачливее ли наши  $10^x$ , чем контрольная группа, или нет, и выяснили, чем отличалось их отношение к удаче.

## Отбор компаний 10<sup>x</sup>

Первый год работы ушел на то, чтобы отобрать примеры для исследования. Мы искали реальные случаи, удовлетворяющие трем основным критериям:

1. Показатели компании на протяжении пятнадцати и более лет устойчиво превышали средние фондовые показатели в данном секторе экономики.
2. Компания достигла результатов в турбулентной среде, под влиянием быстро меняющихся, неконтролируемых и потенциально опасных ситуаций.
3. Компания начинала свое восхождение к величию из уязвимой позиции: она была новичком и, как правило, некрупной.

Первоначальный список из 20 400 компаний мы 11 раз последовательно пропускали через сито, чтобы отобрать лишь те, которые полностью соответствовали всем критериям (см. «Отбор компаний в группу 10<sup>x</sup>»). Поскольку мы хотели увидеть экстремальные результаты в экстремальных условиях, то и стандарты отбора применяли экстремальные. В окончательный список компаний 10<sup>x</sup> (см. таблицу ниже) попали только те, кто достиг потрясающих результатов.

**Окончательный список 10<sup>x3[4]</sup>**

Название компании	Период наблюдения	Отдача на \$10 000 инвестиций*	По сравнению с рынком <sup>4</sup>	По сравнению со своим сектором экономики <sup>5</sup>
Amgen	1980–2002	\$4,5 миллиона	в 24 раза больше среднего	в 77,2 раза больше среднего
Biomet	1977–2002	\$3,4 миллиона	в 18,1 раза больше среднего	в 11,2 раза больше среднего
Intel	1968–2002	\$3,9 миллиона	в 20,7 раза больше среднего	в 46,3 раза больше среднего
Microsoft	1975–2002	\$10,6 миллиона	в 56 раз больше среднего	в 118,8 раза больше среднего
Progressive Insurance	1965–2002	\$2,7 миллиона	в 14,6 раза больше среднего	в 11,3 раза больше среднего

Название компании	Период наблюдения	Отдача на \$10 000 инвестиций*	По сравнению с рынком <sup>4</sup>	По сравнению со своим сектором экономики <sup>5</sup>
Southwest Airlines	1967–2002	\$12,0 миллиона	в 63,4 раза больше среднего	в 550,4 раза больше среднего
Stryker	1977–2002	\$5,3 миллиона	в 28 раз больше среднего	в 10,9 раза больше среднего

<sup>3</sup> \* Совокупный доход по акциям при реинвестиции доходов: вкладывайте по \$10 000 в каждую компанию 31 декабря 1972 года и храните акции до 31 декабря 2002 года. Если на 31 декабря 1972 года акции компании еще не были размещены на фондовом рынке, используйте для расчета среднерыночный доход от инвестиций до первого месяца, с которого появляются данные по этой компании. Источник всех расчетов доходов по акциям в этой книге ©2006 CRSP (Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета).

Прежде чем идти дальше, позвольте выделить ключевой момент нашего исследования: мы изучали деятельность компаний в период, закончившийся в 2002 году, а не их нынешнее состояние. Вполне возможно, что сейчас, когда вы читаете эту книгу, та или иная из этих компаний пошатнулась или упала с вершины величия, и вы недоумеваете: почему она попала в список? Она же отнюдь не в десять раз превышает показатели своего сектора. Наше исследование сродни описанию спортивных команд в те времена, когда они добивались успеха: если прославившаяся в 1960-е и 1970-е годы под руководством тренера Джона Вудена баскетбольная команда десять раз из двенадцати завоевывала чемпионский титул, а после его отставки утратила первенство, это отнюдь не опровергает выводов, сделанных в пору ее торжества<sup>[5]</sup>. Так и великая компания может утратить величие<sup>4</sup>, но годы ее славы не стираются из памяти. Наше исследование охватывает именно определенный период, эру успеха, и на этом периоде мы и основываем наши выводы.

---

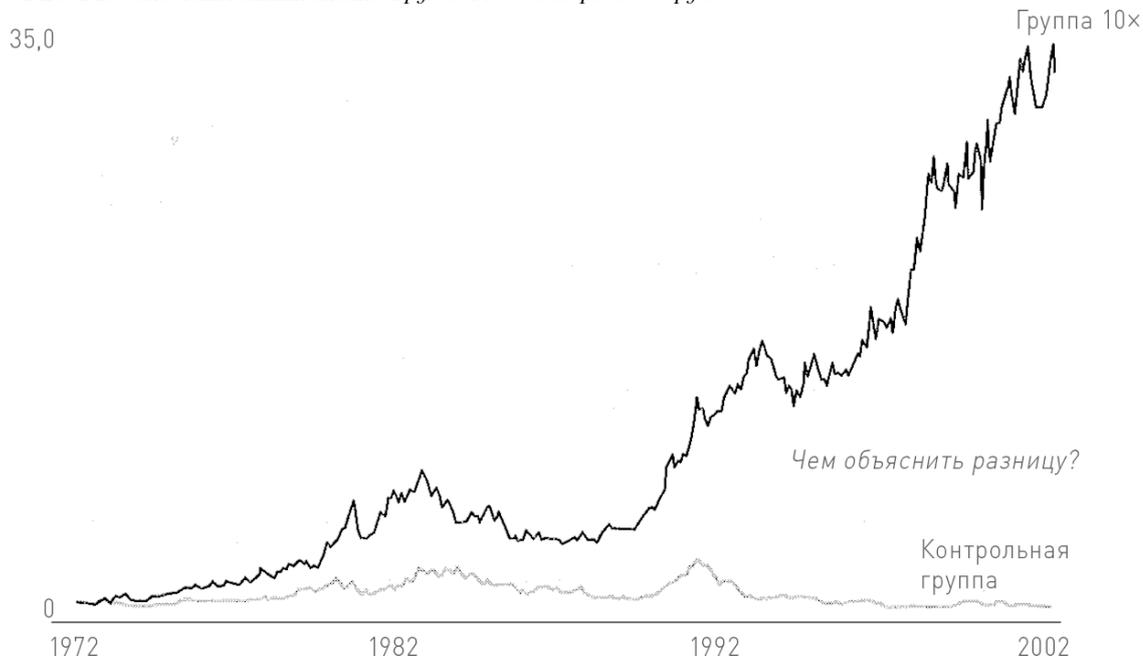
<sup>4</sup> Об этом Джим Коллинз написал в книге «Как гибнут великие». См.: *Коллинз Дж. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

## Сравнительный анализ

Наш метод исследования опирается на сравнение и противопоставление. Ключевой вопрос не в том, что общего у великих компаний, а в том, какие общие свойства выделяют эти компании среди тех, с кем мы их сравниваем. Для сравнения мы берем компании из того же рыночного сектора, располагавшие в тот же период, что и  $10^x$ , такими же возможностями, но не достигшие выдающихся результатов. Применяв строгий метод вычисления коэффициента, мы систематически подбирали наиболее подходящие для сравнения компании (см. «Отбор компаний для сравнения»). В целом группа  $10^x$  превзошла результаты контрольной группы более чем в 30 раз (рис. 1.1)<sup>[6]</sup>. Именно сопоставление группы  $10^x$  и контрольной группы в анализируемый период позволило нам сделать определенные выводы.

Итак, вот окончательный подбор пар – компаний из группы  $10^x$  и контрольных: Amgen<sup>5</sup> против Genentech; Biomet против Kirschner; Intel против AMD, Microsoft против Apple; Progressive против Safeco; Southwest Airlines против PSA и Stryker против United States Surgical Corporation<sup>6</sup> (USSC). Что касается Apple, то мы, конечно, знаем, что она стала редким и удивительным примером возвращения корпорации из небытия. Но наш телескоп нацелен на 1980-е и 1990-е годы, когда Microsoft безоговорочно лидировала, а Apple чуть не покончила с собой. Если бы вы приобрели пакет акций Apple в конце декабря 1980 года, когда они впервые были размещены на фондовом рынке, и сохранили бы их до 2002 года, то ваше вложение на 80 % отставало бы от средних показателей<sup>[7]</sup>. О потрясающем возрождении Apple под руководством Стива Джобса мы в этой книге еще поговорим, а пока отметим, что корпорации действительно со временем меняют свой статус и могут из контрольной группы попасть в группу  $10^x$  и наоборот. Шанс перейти от хорошего к великому есть всегда.

Рис. 1.1. Сопоставительный анализ. Группа  $10^x$  и контрольная группа



<sup>5</sup> Подробнее об Amgen см. в: Байндер Г., Бэше Ф. Бизнес по науке. Чему менеджерам стоит научиться у биотехнологов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. Прим. ред.

<sup>6</sup> Хирургическая корпорация США (англ.). Прим. ред.

**Примечания:**

Положение компании до первого месяца первой публикации данных Центра изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP); на основании средних показателей фондового рынка.

## Неожиданные находки

Подобрав пары для сопоставления, мы начали глубокий исторический анализ внутри каждой пары. Мы собрали более семи тысяч документов, позволявших разобраться, как возникла каждая из этих компаний и как они развивались вплоть до 2002 года. Мы анализировали различные виды данных, в том числе динамику отрасли, источники первоначального капитала, организационные составляющие, руководство, культуру компании, инновации, технологии, риски, финансовый менеджмент, стратегии и стратегические изменения, темп и удачу (подробности о сборе и анализе данных см. в «Принципах исследования»). Мы отправились в экспедицию не с готовой теорией, которую пытались подтвердить или опровергнуть, – нет, нам хотелось, чтобы открытия приводили нас в изумление и меняли наши взгляды.

Все концепции в этой книге мы выводили из собранных данных. Мы формулировали из них гипотезы, опробовали эти гипотезы на собранных фактах, видели, как те трещат и ломаются под грузом противоречащих свидетельств, искали новые теории, пересматривали их, снова и снова их испытывали, пока все концепции не пришли в полное соответствие с фактами.

Мы сравнивали поведение компании из группы 10<sup>x</sup> и ее пары из контрольной группы, чтобы выяснить, в чем между ними разница. Такой метод исследования позволил не только сделать интересные открытия, но и расшатать глубоко укорененные мифы. На самом деле некоторые выводы в корне расходились с нашими первоначальными предположениями, а каждое из существенных открытий заставляло врасплох по меньшей мере одного из авторов. Вот для затравки краткий перечень опровергнутых мифов:

*Укоренившийся миф:* успешными лидерами становятся отважные, готовые на риск провидцы.

*Опровергающее открытие:* те великие лидеры, чью судьбу мы изучали, вовсе не обладали даром предвидения. Они присматривались к тому, что работает, выясняли, почему это работает, и строили собственную компанию на доказавших свою надежность основах. Эти лидеры не отличались от лидеров контрольной группы склонностью к риску, дерзостью, дальновидностью и креативностью. Зато они были более дисциплинированными, больше полагались на опыт и параноидально перестраховывались.

*Укоренившийся миф:* группа 10<sup>x</sup> выделилась в стремительно развивающемся, нестабильном и хаотичном мире благодаря инновациям.

*Опровергающее открытие:* как ни удивительно, но это неверно. Разумеется, компании из группы 10<sup>x</sup> применяли инновации, и весьма активно, однако мы не нашли доказательств, что они внедряли больше инноваций, чем их менее успешные конкуренты, а в нескольких поразительных случаях наши 10<sup>x</sup> оказались даже *менее* склонными к инновациям. Итак, инновации сами по себе вовсе не козырь, как мы думали ранее. Гораздо более важно умение управлять инновациями, умирять изобретательность дисциплиной.

*Укоренившийся миф:* в полном опасностей мире выживает тот, кто быстрее. Беги, не то проиграешь.

*Опровергающее открытие:* в мире высоких скоростей нужны «быстрые реакции» и «быстрые решения», поэтому все основополагающие принципы сводятся к воплю «Скорее! Скорее! Скорее!». Что ж, неситесь сломя голову – и вы, вероятнее всего, разобьетесь по дороге. Лидеры группы 10<sup>x</sup> знали, когда надо спешить, а когда торопиться не следует.

*Укоренившийся миф:* радикальные внешние перемены требуют столь же радикальных перемен внутри компании.

*Опроверяющее открытие:* компании из группы 10<sup>×</sup> менялись в ответ на внешние изменения меньше, чем их пары из контрольной группы.

*Укоренившийся миф:* великим компаниям из группы 10<sup>×</sup> просто больше повезло.

*Опроверяющее открытие:* компаниям 10<sup>×</sup> удача благоволила не больше, чем их парам из контрольной группы. И в той, и в другой группе удачи хватало – и доброй удачи, и злой, – но ключевой вопрос не в том, сколько у вас удачи, а в том, как вы ею распорядитесь.

## То же исследование, новый ракурс

Эта книга продолжает исследование, начатое в 1989 году вопросом, чем великие компании отличаются от хороших. Первой в этом ряду стала подготовленная совместно с Джерри Поррасом книга «Построенные навечно», затем последовали «От хорошего к великому» и «Как гибнут великие». В совокупности эти работы охватывают 75 компаний и шесть тысяч лет корпоративной эволюции<sup>[8]</sup>. Итак, хотя «Великие по собственному выбору» и представляет собой отдельное и вполне самостоятельное изыскание, его можно рассматривать и как часть большого путешествия в поисках ответа на вопрос «Как построить великую компанию?».

Нам хотелось бы думать, что каждый новый этап нашего исследования позволяет просверлить в черном ящике новое отверстие, в него просачивается все больше света, и мы можем обнаружить внутри те незыблемые принципы, которыми великие компании отличаются от просто хороших. Не беремся утверждать, будто эти концепции «гарантируют» величие (в социальных науках гарантий не существует), но мы вправе указать на обнаружившиеся в этих фактах соответствия. У того, кто будет последовательно применять наши открытия, появится больше шансов создать великую и долговечную компанию, нежели у того, кто будет действовать подобно представителям контрольной группы.

Если вы прочли «Построенные навечно», «От хорошего к великому» или «Как гибнут великие», то, скорее всего, обратите внимание на то, как мало внимания будет уделяться в следующих шести главах принципам, описанным в тех книгах. За исключением прямой ссылки на лидерство пятого уровня, мы сознательно не затрагиваем на этих страницах такие понятия, как «Стратегия ежа», «Сначала “кто”, затем “что”», ключевые ценности, «БИХАГи» (Big Nairy Audacious Goals – «большие наглые цели»), парадокс Стокдэйла, культура ответственности, пять стадий упадка и маховик. Причина проста: зачем возвращаться к тому, что уже было столь исчерпывающе разъяснено? Конечно, мы вновь проверили те принципы и убедились, что в условиях хаоса и неопределенности они действуют. И в разделе «Часто задаваемые вопросы» мы разберем связь принципов, рассмотренных в этой книге, с концепциями, изложенными в более ранних работах. Но наша главная задача – раскрыть новые принципы, которые мы обнаружили.

Теперь, когда исследование завершено, мы можем чувствовать себя спокойно. Не потому что мы вообразили, будто жизнь, как по мановению волшебной палочки, вдруг станет стабильной и предсказуемой, – напротив, глобализация и развитие технологий лишь подстегивают перемены, и нестабильность возрастает. Нам стало спокойнее, потому что теперь мы лучше понимаем, как выживать, находить правильный путь и побеждать в любых, даже самых неблагоприятных условиях. Мы гораздо лучше подготовлены к тому, чего не в силах предсказать.

Выживать в условиях хаоса приходится не только бизнесу. И наша книга посвящена не столько бизнесу, сколько принципам, которые отличают великие компании от просто хороших. Нам важно понять, что помогает продержаться любой великой организации. Мы выбрали в качестве объекта исследования компании, чьи акции котируются на фондовом рынке, потому что их данные общедоступны, легко поддаются измерению (то есть мы могли безошибочно отбирать подходящие под наши критерии случаи), и в нашем распоряжении могли находиться все необходимые сведения за ряд интересующих нас лет. Великая школа, великая больница, великая команда, церковь, великое армейское подразделение или приют для бездомных, великий оркестр, великий благотворительный фонд – каждой из этих организаций приходится добиваться выдающихся результатов в нашем нестабильном мире.

Итак, приглашаем вас в путешествие. Мы будем задавать вопросы, а ответят на них пусть факты. Берите то, что покажется вам полезным, и стройте великую компанию, способную не

просто реагировать на события, а создавать их. Говоря словами гуру менеджмента Питера Друкера: лучший, а возможно, и единственный способ предсказать будущее – создать его<sup>[9]</sup>.

## Глава 2

### Группа 10<sup>x</sup>

*Победа ожидает того, у кого все в порядке, – и это называют удачей! Поражение безусловно постигает того, кто не принял вовремя необходимые меры предосторожности, – и это называют неудачей!<sup>7</sup>*  
*Руаль Амундсен*

В октябре 1911 года две команды готовились к величайшему приключению: первыми в истории достичь Южного полюса. Одна из команд одержит победу и благополучно вернется домой. Вторая потерпит сокрушительное поражение: ее члены увидят на полюсе флаг, установленный соперниками за 34 дня до их прихода. Их обратный путь превратится в борьбу со смертью, которую они проиграют. Все пятеро участников второй полярной экспедиции погибнут, терзаемые голодом и холодом. Перед смертью некоторые из них успеют сделать заметки в дневниках и оставить послания родным.

Идеальная пара для сравнения. Руководители двух экспедиций – победитель Руаль Амундсен и проигравший Роберт Скотт – были практически ровесниками (39 и 43 года), имели схожий опыт. Амундсен возглавил первую удачную экспедицию через Северо-Западный проход<sup>8</sup> и присоединился к первой зимовке в Антарктиде, а Скотт в 1902 году уже водил экспедицию к Южному полюсу и достиг 82 градусов южной широты. Сейчас они отправлялись в путь одновременно, им обоим предстояло совершить переход (туда и обратно) протяженностью более 2500 км по непредсказуемому, беспощадному к человеку ландшафту, где даже летом температура может опуститься ниже 30 градусов, а пронизывающий ветер делает холод еще более мучительным. Шел 1911 год – ни радио, ни мобильных телефонов, ни спутниковой связи, которые позволили бы им связаться с базой, не существовало, да и на спасателей надежды не было. Экспедициям предстояло справляться самим. Итак, один из двух лидеров привел свою команду к победе, и его люди вернулись целыми и невредимыми, а второй повел свою команду к поражению и смерти<sup>9</sup>.

В чем разница между этими двумя руководителями? Почему в экстремальных обстоятельствах один достиг успеха и его имя прогремело на весь мир, а другой не смог выжить? Интереснейший вопрос, который непосредственно связан с темой нашего исследования. Два лидера пытаются добиться экстраординарных достижений в экстремальных условиях. Мы убедились, что руководители компаний из группы 10<sup>x</sup> действовали во многом как Амундсен, а в контрольной группе мы нашли преимущественно двойников Скотта. Собственно лидерами бизнеса мы вот-вот займемся, а пока разрешите закончить сагу об Амундсене и Скотте. (Подробнее о них можно прочесть в замечательной книге Роланда Хантфорда «Покорение Южного полюса. Гонка лидеров» – это тщательное и прекрасно написанное сопоставление двух героев<sup>10</sup>.)

---

<sup>7</sup> Цит. по: Амундсен Р. Южный полюс. М.: Молодая гвардия, 1937. Прим. ред.

<sup>8</sup> Северо-Западный проход – морской путь через Северный Ледовитый океан вдоль северного берега Северной Америки через Канадский Арктический архипелаг. Прим. ред.

<sup>9</sup> См.: Амундсен Р. Южный полюс. М.: Молодая гвардия, 1937. Прим. ред.

<sup>10</sup> См. издание на русском языке: Хантфорд Р. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

## Вы Амундсен или Скотт?

Незадолго до своего тридцатилетия Руаль Амундсен отправился из Норвегии в Испанию, чтобы совершить двухмесячный парусный переход и получить сертификат капитана. Это было в 1899 году. Молодому человеку нужно было преодолеть 3500 километров. Какой вид транспорта он избрал? Карету? Лошадь? Судно? Железную дорогу?

Он поехал на велосипеде.

Амундсен пробовал есть сырое мясо дельфина, проверяя, может ли человек таким образом поддерживать свои силы. А вдруг, рассуждал он, я потерплю кораблекрушение и вокруг не окажется другой добычи, кроме дельфинов, – нужно же убедиться, что они годятся в пищу.

Так Амундсен готовился к экспедиции задолго до ее начала: он закалял и тренировал свое тело. Более того, он побывал у эскимосов, которые из поколения в поколение накапливали опыт борьбы с морозом, снегом, льдом и ветром, чтобы перенять их опыт выживания в полярных условиях. Амундсен заметил, что эскимосы никогда не спешат, двигаются медленно и размеренно, чтобы не потеть: при низких температурах пот может застыть. Он перенял эскимосскую манеру одеваться в теплую, но свободную одежду (опять-таки рассчитанную на то, чтобы пот испарялся быстрее), научился пользоваться собачьими упряжками. Амундсен приучал себя к полярному образу жизни и заранее готовился к различным ситуациям, которые могли произойти в пути.

Вкратце философию Амундсена можно сформулировать так: не дожидайтесь внезапных трудностей, чтобы убедиться, что вам не хватает стойкости. Не откладывайте выяснение вопроса о том, можно ли есть сырое дельфинье мясо, до момента кораблекрушения. Учитесь ходить на лыжах и управлять собачьей упряжкой до того, как отправитесь в антарктическое путешествие. Долго и упорно готовьтесь к переходу, и тогда, если удача отвернется от вас, у вас в резерве будет достаточно сил. Будьте готовы и к тому, чтобы обеими руками схватить желанный трофей, когда обстоятельства сложатся в вашу пользу.

Роберт Скотт во всем был противоположностью Амундсена. Никто не мешал ему совершенствовать технику лыжного хода и преодолевать тысячи километров на велосипеде – но он ничего этого не делал. Он мог бы пожить с эскимосами – но ему это и в голову не пришло. Он мог бы научиться управлять собачьей упряжкой и взять в экспедицию собак, а не пони, которые, в отличие от собак, потеют всем телом и чьи бока на холоде покрываются инеем. Кроме того, пони проваливаются в снег и не едят мяса. Амундсен же планировал пристрелить по дороге ослабевших собак и кормить их мясом более сильных.

Скотт предпочел взять с собой пони и не испытанные в экстремальных полярных условиях «моторизованные сани». У саней двигатели отказали в первые же дни, вскоре погибли и пони, и большую часть пути команде Скотта пришлось тащить сани с грузом на себе.

Амундсен, в отличие от Скотта, отмечал флагом не только те места, где устраивал хранилища, но и подступы к ним – их он пометил двадцатью черными вымпелами, хорошо заметными на белом снегу. Он очертил круг радиусом в десять километров, чтобы на обратном пути найти склад, даже если непогода собьет его с курса. Чтобы облегчить себе обратный путь, Амундсен каждую четверть мили оставлял веши – обломки ящиков, а каждые восемь миль вывешивал черные флаги на бамбуковых шестах. Скотт вкопал всего один флаг на месте своей базы и не оставлял меток по пути следования – вот почему малейшее отклонение от маршрута грозило обернуться катастрофой. Отправляясь к полюсу, Амундсен взял для пяти человек три тонны провианта, а Скотт посчитал одну тонну достаточной для 17 человек. В последний рывок к полюсу с 82 градусов южной широты Амундсен взял столько припасов, что ему не пришлось воспользоваться ни одним из обустроенных хранилищ, кроме того, у него в резерве оставалось достаточно продуктов, чтобы пройти еще двести километров. Скотт, беря провианта в обрез,

отчаянно рисковал – достаточно было пропустить хотя бы одно хранилище, и его команде грозил голод. Чтобы различие между этими двумя людьми стало еще более наглядным, достаточно упомянуть о том, что у Скотта был с собой всего один термометр и он «был вне себя от ужаса и гнева», когда этот термометр разбился. Амундсен же взял четыре таких градусника.

Амундсен не мог предвидеть, что ждет его впереди. Он не знал ландшафта, какой высоты горы ему придется преодолевать, с какими препятствиями он столкнется. На его команду мог обрушиться вал катастроф, но Амундсен тщательно планировал экспедицию так, чтобы свести к минимуму воздействие стихии и случайностей. Он готовился к ним и разрабатывал планы на случай любых непредвиденных ситуаций, вплоть до собственной гибели. Скотт к чрезвычайным ситуациям не готовился. В своем дневнике он жаловался на подстерегавшие его несчастья. «Нам чудовищно не везет с погодой», – писал он, и на другой странице: «Слишком много бед выпало на нашу долю... Сколь многое зависит от удачи!»

15 декабря 1911 года, под ярким солнцем, лучи которого отражались от бескрайней белой равнины (дул легкий встречный ветер, температура была чуть ниже 20 градусов мороза), команда Амундсена достигла Южного полюса. Они установили норвежский флаг, который «развернулся с громким треском», и посвятили плато королю Норвегии. Сразу после церемонии путешественники поставили палатку и написали письмо королю с рассказом о своем достижении. Амундсен, допуская возможность того, что Скотт вскоре доберется до Южного полюса и может благополучно вернуться домой, в то время как норвежскую команду на обратном пути может постигнуть беда, подстраховался и оставил Скотту послание. Амундсен и предположить не мог, что Скотт и его люди, тащившие на себе сани, отстали более чем на 600 километров.

Спустя месяц, в 18:30 17 января 1912 года, Скотт увидел перед собой норвежский флаг, свидетельствовавший о покорении Южного полюса соперниками. «То был ужасный день, – записал он в дневнике. – Прибавьте к нашему разочарованию ветер, бивший в лицо с силой от 4 до 5 баллов, и мороз  $-22^{\circ 11}$ ... Господи Боже! До чего жуткое место, и оно тем ужаснее, что после мучительного пути нам пришлось остаться без награды за первенство!» К этому дню Амундсен уже успел пройти почти 900 километров обратного пути и добрался до своего склада на широте 82 градуса. Ему оставалось всего восемь дней пути до базового лагеря. Скотт же повернул обратно как раз на пике сезона. Его людям предстояло пройти почти 1500 километров, таща на себе сани при постоянно ухудшавшейся погоде: дул сильный ветер, температура опускалась все ниже и ниже. Еды не хватало, люди изнемогали, протаптывая себе дорогу в снегу.

Команда Амундсена, сохранив прекрасную форму, пришла в базовый лагерь 25 января, как и планировалось. Скотт застрял до середины марта, у него закончился провиант, иссякли силы. Восемь месяцев спустя британская разведывательная экспедиция нашла замерзшие тела Скотта и двух его товарищей в маленькой занесенной снегом палатке – до хранилища припасов им оставалось пройти менее двадцати километров<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> По Фаренгейту,  $-30^{\circ}$  по Цельсию.

<sup>12</sup> См.: Амундсен Р. Южный полюс. М.: Молодая гвардия, 1937. *Прим. ред.*

## Разница в поведении, а не в обстоятельствах

Итоги экспедиции Амундсена и Скотта столь драматически различны не потому, что они проходили в принципиально разных условиях. В первые 34 дня Амундсену и Скотту сопутствовала одинаковая погода: 56 % ясных дней<sup>13</sup>. Оба лидера действовали в одно время и в одинаковых обстоятельствах, они преследовали одну и ту же цель, поэтому ни успех, ни провал нельзя полностью списать на среду: исход событий оказался разным, потому что они вели себя по-разному.

Так же обстоит дело и с руководителями компаний, которые мы включили в наше исследование. Как Амундсен и Скотт, наши пары действуют в одно время в одинаковых обстоятельствах, но одни лидеры приводят свои компании в группу 10<sup>x</sup>, а другие – нет. Тех, кто построил компании группы 10<sup>x</sup>, мы будем называть лидерами-десятикратниками. Благодаря наблюдениям мы вывели ряд схожих поведенческих черт, которые отличают десятикратников от обычных руководителей, с которыми мы их сравнивали. В этой главе мы перечислим эти черты, а в следующих главах покажем, как десятикратники, благодаря своим качествам, строили свои компании и вели их к успеху.

Прежде всего отметим, каких качеств вы не найдете у десятикратников, сравнивая их с менее успешными руководителями:

- Они *не* более креативны.
- Они *не* более дальновидны.
- Они *не* более харизматичны.
- Они *не* более честолюбивы.
- Они *не* более удачливы.
- Они *не* более готовы рисковать.
- Они *не* более отважны.
- Они *не* более склонны к серьезным и смелым шагам.

Поймите правильно: мы отнюдь не утверждаем, будто десятикратникам не хватает креативности и смелости, честолюбия, готовности делать большие ставки. Они обладают всеми этими чертами, но эти черты есть и у их менее успешных соперников.

Так что же отличает десятикратников? Прежде всего, парадоксальное сочетание контроля и его отсутствия.

С одной стороны, десятикратники понимают, что имеют дело с неопределенной средой и не могут контролировать или точно предсказывать многие существенные события. С другой стороны, они не допускают, чтобы результат их деятельности определяли внешние, неконтролируемые силы или случай, – они полностью берут на себя ответственность за свою судьбу.

Десятикратники воплощают эту ответственность, опираясь на три поведенческих принципа: фанатичная дисциплина, эмпирическая креативность и продуктивная паранойя. За этими принципами стоит единая движущая сила – амбиция пятого уровня (см. рис. 2.1). Далее мы разберем подробнее, как поведенческие принципы соотносятся с достижениями десятикратников в хаотичных и непредсказуемых условиях. Фанатичная дисциплина ведет компании группы 10<sup>x</sup> к цели, эмпирическая креативность дает новые силы, продуктивная паранойя сохраняет им жизнь, а амбиция пятого уровня обеспечивает мотивацию и вдохновение.

---

<sup>13</sup> Хаитфорд Р. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

Рис. 2.1. Лидеры 10<sup>х</sup>



**Фанатичная дисциплина.** К концу 1990-х Питер Льюис, CEO<sup>14</sup> компании Progressive Insurance, столкнулся с непонятной на первый взгляд динамикой на Уолл-стрит: цена акций его компании то резко повышалась, то стремительно падала. Так, 16 октября 1998 года цена акций подскочила почти на \$20, или на 18 %. В тот день в компании произошли фундаментальные изменения? Отнюдь нет. Экономика страны сделала неожиданный рывок? Нет. Рынок сильно колебался? Нет, нет и нет. Ничего существенного 16 октября 1998 года не происходило. Но тем не менее акции выросли на 18 %.

В следующем квартале, 26 января 1999 года, цена акции Progressive упала почти на \$30, или на 19 %. Фундаментальные изменения в компании? Нет. Неожиданный обвал экономики? Нет. Колебания рынка? Нет. Снова ничего существенного не происходило, однако цена акций упала сразу на 19 %<sup>[10]</sup>.

Отчасти причиной этих колебаний стала позиция самого Питера Льюиса: он считал нечестным подтасовывать данные в угоду Уолл-стрит, не играл в эту игру, не делился с аналитиками прогнозами о будущих доходах, чтобы те могли «предсказывать» движение акций; эти предсказания Льюис называл дешевой альтернативой полевым исследованиям и глубокому анализу. Не считал Льюис правильным и «управление доходами», то есть поквартальное

<sup>14</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

их «размазывание». Такие махинации, полагал он, подрывают дисциплину. Поскольку Льюис отвергал модель «Я скажу вам, сколько мы заработаем, а вы предскажете, сколько мы заработаем» и поскольку он не выравнивал «плохие» и «хорошие» кварталы, аналитики не могли составить для Progressive надежный прогноз. Один из них жаловался: «С тем же успехом я мог бы бросить монетку»<sup>[11]</sup>.

Итак, 16 октября 1998 года Progressive превзошла ожидания аналитиков, заработав лишних 44 цента на акцию, и акции взлетели, а 26 января доходы компании не дотянули 16 центов до прогнозов аналитиков, и акции упали в цене. Если бы Льюис упорствовал в своем нежелании играть по правилам Уолл-стрит, акции Progressive так и колебались бы вверх-вниз, что, несомненно, сыграло бы на руку рейдерам, вздумай они завладеть компанией. Игнорировать такой риск было бы столь же неразумно, как полярной экспедиции отмахиваться от вероятности смертельно опасной снежной бури. Капитуляция противоречила принципам Льюиса. Так как ему следовало поступить?

Льюис отверг вариант А (игнорировать) и вариант Б (сдаться) и нашел вариант В: Progressive первой среди зарегистрированных в Комиссии по ценным бумагам (SEC) компаний начала публиковать *ежемесячные* отчеты. Таким образом, аналитики получали достаточно информации, чтобы оценивать квартальный результат. Прочие компании уже давно сдались и следовали навязанным правилам, так как полагали, что у них нет выбора, что они не могут противостоять внешним силам. Льюис же избавил Progressive от подобной зависимости. Он признал существование внешних сил, но постарался защитить компанию от их влияния<sup>[12]</sup>.

Почему я помещаю эту историю в рубрику «дисциплина»?

По сути дисциплина – это последовательность, верность ценностям и долгосрочным целям, соблюдение требований к работе, следование определенному методу. Не смешивайте дисциплину с регламентацией, подчинением внутри иерархии, навязыванием бюрократических правил. Истинная дисциплина означает независимость ума, который противостоит давлению и не соглашается на то, что противоречит его ценностям, его требованиям к работе, его долгосрочным планам. Единственный вид дисциплины, присущий лидерам-десятикратникам, – это самодисциплина, воля и готовность ради великой цели идти на все.

В следовании своей цели десятикратники беспощадны, несгибаемы, упорны до маниакальности. Внешние события не могут их поколебать, они не бросаются из стороны в сторону вместе со всем стадом, не хватаются за самые соблазнительные шансы, если те не соответствуют их плану. Этим людям свойственны цельность и непоколебимость: они не отступятся от своих стандартов и настолько дисциплинированы, что никогда не переоценивают свои силы. Мы всей нашей исследовательской командой подбирали определение для того рода дисциплины, которую наблюдали у десятикратников. В той или иной мере дисциплинированы большинство руководителей, но лидеры группы 10<sup>x</sup> действовали на принципиально ином уровне: они, поняли мы наконец, были не просто дисциплинированными – они были *фанатиками*. Решение Льюиса публиковать финансовые отчеты ежемесячно сродни решению Амундсена проехать на велосипеде из Норвегии в Испанию и отведать сырого дельфиньего мяса – в норму такое поведение никак не укладывается.

Херб Келлегер, глава Southwest Airlines, страстно верил в высокодуховную, веселую, ниспровергающую традиции культуру своей компании, в неистово преданных своему делу людей, воодушевляемых мятежным «бойцовским духом»<sup>[13]</sup>. Келлегер понимал, что великолепного обслуживания клиентов можно добиться только тогда, когда его людям нравится работать, когда они любят свою компанию. По мере того как Southwest из местного техасского авиаперевозчика с несколькими самолетами вырастала в крупную национальную компанию, поддерживать дух становилось все труднее – и все важнее. Келлегер сам превратился в образец – и даже фанатичный образец – этого духа.

«Уверю вас, – заявил он в интервью телепрограмме “60 минут”, – нет в Америке другого президента авиакомпании, который явился бы в ангар в два часа ночи в шляпе с цветами, в боа из перьев и в лиловом платье»<sup>[14]</sup>. Снимаясь для обложки Texas Monthly, Келлегер предстал в белом костюме, расстегнутом на голой груди: фотограф запечатлел его в тот момент, когда Херб выделывал коленце в стиле Элвиса Пресли. Подпись гласила: «Безумный Херб»<sup>[15]</sup>. Когда у компании возник спор со Stevens Aviation о праве собственности на слоган, Херб встретился с ее главой не в суде, а на арене, в сопровождении сотен служащих – спор предстояло решить армрестлингом<sup>[16]</sup>. Любуясь гламурными фотографиями келлегеровских безумств, мы повторяли афоризм Хантера Томпсона<sup>15</sup>, слегка его подредактировав: «В странных обстоятельствах самый странный становится руководителем».

Но было бы неправильно видеть в странностях Келлегера самоцель. Он вел себя так не ради эпатажа: в его нелепых и вместе с тем последовательных выходках были и метод, и цель – постоянно поддерживать дух компании. Он был окончательно сжившимся с ролью актером. С маниакальным упорством Келлегер строил свою компанию, без сна и отдыха, пока не превратил Southwest Airlines в лучшего авиаперевозчика с самыми низкими ценами и самым высоким уровнем сервиса. Он побеждал в любой схватке. «В свободное время я тоже работаю, – рассказывал Келлегер в 1987 году, – семь дней в неделю, часов до 8–9 вечера», а затем, перед сном, он читал – тысячи разбросанных по всему дому книг<sup>[17]</sup>. Келлегера можно сравнить с Мухаммедом Али: то же сочетание комической, клоунской внешности с убийственной серьезностью. Можно посмеяться с Келлегером или повеселиться на пресс-конференции с Али, но, если выйдешь против них на ринг, окажешься в нокауте. Рассказывают, как однажды на собрании Келлегер выплеснул свое отношение к конкурентам: «Если кто-то захочет вмазать нам по роже, сбейте его с ног, растопчите, бросьте в канаву, присыпьте песком и займитесь делами»<sup>[18]</sup>.

И Келлегер, и Льюис, и все изученные нами десятикратники – нонконформисты в лучшем смысле этого слова. Их ценности, задачи, долгосрочные цели и строжайшие требования к работе установлены с самого начала, и они с фанатичной дисциплиной придерживаются намеченного плана. Если во имя этой цели приходится отклоняться от общепринятого поведения – тем хуже для общепринятого поведения. Ни внешние силы, ни даже социальные нормы не заставят их свернуть с избранного пути. В ненадежном и беспощадном мире бежать за безумствующей толпой – верный путь к гибели.

Но откуда такая независимость ума? Корни их независимости не в отваге, не в дерзости и склонности к мятежу – в этом наши лидеры мало чем отличаются от своих пар в сравнении. Но они больше полагаются на *опыт*, и здесь мы подошли ко второму ключевому качеству десятикратников.

**Эмпирическая креативность.** В 1994 году Энди Гроув, глава Intel, сделал анализ крови и получил тревожный результат: PSA (специфический антиген простаты) – 5, что указывало на опухоль простаты размером с кусочек сахара. Гроуву посоветовали первым делом обратиться к урологу. Большинство так бы и поступило, но не Энди Гроув. Он обложился статьями, написанными учеными-медиками для ученых-медиков. Погрузился в данные исследований. Как на самом деле следует расшифровывать данные теста PSA? Как с биохимической точки зрения функционирует организм человека? Какова статистика по раку простаты, каковы преимущества и недостатки каждого из вариантов лечения? Гроув решил «протестировать

---

<sup>15</sup> Хантер Томпсон – американский писатель и журналист. Наиболее известный из его романов – «Страх и отвращение в Лас-Вегасе». *Прим. ред.*

тесты» и сдал кровь на анализ в несколько разных лабораторий, чтобы проверить погрешность измерений. Лишь после такой подготовительной работы он отправился к урологу.

Но даже тогда Гроув не оставил свое лечение на усмотрение врача. Сделав МРТ и сканирование костей, он провел новый цикл исследований, обратившись непосредственно к источникам, опирающимся на первичные данные. Он прочитал книгу, посвященную раку простаты, собрал все статьи, которые упоминались в ее библиографии, изучил их, затем отыскал статьи, опубликованные через полгода-год после выхода книги в свет, а затем обратился к той литературе, которая цитировалась в статьях. Днем Гроув продолжал в обычном режиме выполнять обязанности СЕО, ночью занимался исследованиями рака простаты, сверяя различные данные и стараясь их осмыслить. В итоге он понял, что врачи яростно спорят о методах лечения рака и что ему придется принимать решение самому. На основании собранных данных он выстроил обоснованный и логичный план лечения. «Как пациент, чья жизнь и благополучие зависели от правильного выбора, – писал он впоследствии в журнале *Fortune*, – я понял, что мне предстоит проделать собственное междисциплинарное исследование»<sup>[19]</sup>.

Он сделал биопсию, которая подтвердила наличие умеренно агрессивной опухоли, и сосредоточил свои выдающиеся интеллектуальные способности на поисках ответа: что же делать дальше. Лечение рака обычно состоит из комбинации довольно опасных процедур: больного разрежут (хирургическая операция), поджарят (облучение) или отравят (химиотерапия). У каждой процедуры свои последствия, побочные эффекты и коэффициент благополучного исхода, причем у каждого врача имеются собственные предпочтения в зависимости от его специализации (как говорится, с точки зрения молотка любой предмет – гвоздь). Гроуву попадались сторонники традиционной хирургии, криохирургии, интенсивного облучения и смешанных терапий. Традиционная мудрость настаивала на операции, но личное и прямое изучение данных привело Гроува к иному решению: он предпочел комбинированную радиотерапию. В итоге, как вспоминал Гроув, «я сам составлял статистику»<sup>[20]</sup>.

Наверное, вы уже твердите про себя: «Господи, какая самоуверенность! Он что, вообразил себя всех умнее?» Но взгляните на ситуацию с другой стороны: Гроув обнаружил в рядах медиков неуверенность, отсутствие единого мнения на фоне стремительно развивающихся технологий. Если бы речь шла о переломе руки, когда лечение понятно и летальный исход или инвалидность не грозят, Гроув не потратил бы сотни часов, составляя за врачей таблицы и диаграммы. Но в данном случае не существовало однозначно верного метода, а последствия могли оказаться очень серьезными, и Гроув поступил так, как всегда поступают наши десятикратники: обратился к эмпирическим данным.

Социальные психологи говорят, что в ситуации неопределенности большинство людей склонны обращаться за советом к другим – к авторитетным фигурам, к друзьям, к нормам своей социальной группы<sup>[21]</sup>. Десятикратники же, прокладывая свой маршрут в неопределенных обстоятельствах, не оглядываются на традиционные представления и на то, как поступают другие. Их не волнует даже мнение экспертов и гуру. Они полностью сосредоточиваются на эмпирических данных.

Но вразрез с обычаем и общим мнением эти люди идут отнюдь не ради того, чтобы доказать свою независимость и продемонстрировать упрямство. Задача вовсе не в этом, а в том, чтобы с помощью эмпирических данных подкрепить свое независимое суждение и направить свой творческий инстинкт. Действовать «эмпирически» – значит полагаться на прямое наблюдение, проводить эксперимент или же разбираться со статистикой, а не опираться на мнения, причуды, традиционные взгляды, авторитеты и непроверенные идеи. Тщательная эмпирическая подготовка позволяет десятикратникам предпринимать дерзкие, креативные шаги, ограничивая при этом риск. Энди Гроув подошел к лечению своего недуга нестандартно, креа-

тивно, и вместе с тем его подход логически вытекал из имеющихся данных и оставался в рамках дисциплины.

Готовя экспедицию на Южный полюс, Амундсен выбрал для базового лагеря место, которое никто даже и не представлял себе в таком качестве, и в результате этого нестандартного решения сразу оказался на сто с лишним километров ближе к цели. Все считали наилучшей отправной точкой пролив Мак-Мёрдо, где разбивали лагерь прежние экспедиции и удобство и надежность которого выдержали проверку временем. Но Амундсен увидел свою возможность: Китовую бухту. Ранее считалось, что лед там подвижен и строить лагерь в заливе – заведомая глупость. Амундсен прочел дневники и записи прежних экспедиций, вплоть до экспедиции Росса 1841 года. Он вникал в детали, погружался в свидетельства, отмечал совпадения и расхождения и оценивал разные возможности. Он уловил то, что упустили сторонники традиционных взглядов на залив: он заметил, что куполообразный свод не двигается с места вот уже семьдесят лет. Амундсен сделал вывод, что на самом деле эта часть ледяного барьера вполне стабильна. Хантфорд описывает это решение так: «Амундсен первым сделал напрашивавшийся вывод, потому что он первым изучил источники... Он был редчайшим существом – полярным исследователем – интеллектуалом, он вникал в данные и делал логические выводы»<sup>16</sup>.

В целом десятикратники не более склонны к риску, чем их менее удачливые конкуренты. И высокие ставки, и, когда это требовалось, решительные меры можно проследить в обеих группах. Нельзя также сказать, чтобы десятикратники отличались большей самоуверенностью – напротив, твердолобая самонадеянность зачастую присуща руководителям других компаний. Но десятикратники в своих решениях и действиях опираются на гораздо более прочный эмпирический фундамент, что придает им уверенность и вместе с тем ограждает от ненужного риска.

А не кажутся ли десятикратники, с вечным поиском эмпирических данных, недостаточно решительными? Вовсе нет. Гроув предпринял решительные шаги к исцелению от рака после того, как изучил статистику и имеющиеся мнения, и точно так же Амундсен отважно высадился в Китовой бухте. Десятикратники вовсе не предпочитают анализ действию; они собирают эмпирические данные, *готовясь* к решительным действиям.

Но даже обширные эмпирические данные не гарантируют безопасности, и десятикратники тоже испытывают страх, даже панику, при мысли о том, какие их могут подкарауливать неожиданности. И они готовятся к встрече с тем, чего более всего боятся. Это подводит нас к третьему ключевому элементу их поведения.

**Продуктивная паранойя.** В начале 1986 года руководители Microsoft собрали юристов и андеррайтеров<sup>17</sup> для обсуждения плана первичного размещения акций. Андеррайтеры и юристы намеревались выступить в роли адвокатов дьявола, сразиться с руководителями Microsoft и объяснить им, какие опасности подстерегают инвесторов. Но их встретил отнюдь не преисполненный оптимизма предприниматель, которому сквозь розовые очки видятся непрерывные успехи, а настоящий Доктор Дум<sup>18</sup>. Стив Балмер, тогдашний вице-президент, чуть ли не с наслаждением проигрывал один сценарий катастрофического развития событий за другим; он живописал риски, угрозы, опасности, гибель, несчастья, апокалипсис, а андеррайтеры все

---

<sup>16</sup> Хантфорд Р. Покорение Южного полюса. Гонка лидеров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

<sup>17</sup> Андеррайтер – профессиональный участник рынка ценных бумаг или их группа, обслуживающая и гарантирующая эмиссию ценных бумаг эмитента, осуществляющая их покупку для дальнейшей перепродажи. *Прим. ред.*

<sup>18</sup> Доктор Дум (англ. Doctor Doom) – суперзлодей комиксов издательства Marvel Comics. *Прим. ред.*

это записывали. Наконец, в паузе между двумя ужасиками один из присутствующих заметил Балмеру: «Страшно подумать, что бы вы наговорили в неудачный день»<sup>[22]</sup>.

Балмер воспитывался под руководством Великого Мастера Продуктивной Паранойи – Билла Гейтса. Он бросил учебу в Стэнфордской высшей школе бизнеса и с головой погрузился в затеянную Гейтсом авантюру. По словам Балмера, он сделал кое-какие подсчеты и пришел к выводу, что Microsoft на ближайшее время понадобятся семнадцать человек. Гейтс закатил истерику. Семнадцать человек? Балмер вздумал в одночасье обанкротить компанию? Семнадцать человек? Ни за что на свете! Семнадцать человек? Microsoft рухнет в финансовую яму. Семнадцать человек? У компании должно хватить денег продержаться год – целый год! – без цента доходов<sup>[23]</sup>.

«Нужно руководствоваться страхом, но скрывать его, – заявил Гейтс в 1994 году. – Я постоянно допускаю возможность провала». В своем офисе он повесил фотографию Генри Форда как напоминание о том, что и величайшего предпринимателя могут затмить, как в начальную эпоху автомобильной индустрии Генри Форда затмила компания GM. Билл Гейтс постоянно ждет появления нового Билла Гейтса, очередного фрика-студента, который будет по 22 часа в сутки торчать в каком-нибудь чулане, пока не создаст торпеду, которая потопит Microsoft<sup>[24]</sup>.

Своим страхам Гейтс дал волю в так называемом «кошмарном меморандуме». За четыре дня с 17 по 20 июня 1991 года личное состояние Билла Гейтса сократилось на \$300 миллионов из-за падения акций на 11 % – потому что «катастрофические» сценарии просочились на страницы San Jose Mercury News. Собственноручно написанный Гейтсом меморандум перечислял все страхи и угрозы – конкуренция, технологии, патенты, судебные иски, недостаточная лояльность клиентов – и подводил к выводу: «Наш ночной кошмар – это реальность». Заметьте: на момент составления меморандума Microsoft стремительно продвигалась к верхней ступеньке в своем секторе экономики, а Windows уже можно было считать самым популярным программным обеспечением, которое когда-либо появлялось на рынке. Всякий знакомый с причудами Гейтса догадался бы, что этот меморандум вовсе не свидетельствует об изменениях в статусе компании: Гейтс всегда переживал, всегда чувствовал себя уязвимым, и таким он останется при любых обстоятельствах. «Если б я поверил в эту чушь насчет нашей непобедимости, – рассуждал он через год после выхода “кошмарного меморандума”, – я бы чаще отдыхал»<sup>[25]</sup>.

Совсем другим человеком был Джон Скалли, примерно в те же годы, с середины 1980-х до начала 1990-х, возглавлявший Apple. 1988 год выдался для Apple на редкость удачным. Газета USA Today сообщила: «Apple не просто встала на ноги – она мчится вперед быстрее, чем когда-либо. В каждом из последних трех кварталов доходы более чем на 50 % превысили результаты прошлого года, чистый доход взлетел более чем на 100 %. Если дело пойдет такими темпами, то скоро выяснится, что производители компьютеров всего за два года удвоили и объем продаж, и чистый доход». Как отреагировал на это Скалли? Жил ли он в страхе, что поразительный успех может обернуться сокрушительным провалом?

Скалли взял отпуск на два месяца<sup>[26]</sup>.

*На девять недель!*

Отдадим Скалли должное: он не совсем исчез с горизонта. Он принимал участие в заседаниях совета директоров, общался с аналитиками, появлялся на страницах журнала MacWorld. И все же какой контраст с Гейтсом, у которого успех порождал маниакальную тревогу и кошмарные меморандумы! В той же статье в USA Today цитировались слова Скалли: «Моя команда работает. Дело идет. Я отправляюсь на рыбалку»<sup>[27]</sup>.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Комментарии

1.

Jason Zweig, “Risk-Management Pioneer and Best-Selling Author Never Stopped Insisting Future is Unknowable,” Wall Street Journal, June 13, 2009, A14.

2.

Источник всех расчетов доходов по акциям в этой книге ©2006 CRSP (Центр изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета).

3.

“Southwest Airlines Co.: Presentation by Howard D. Putnam, President and Chief Executive Officer, Before the Dallas Association of Investment Analysts,” Wall Street Transcript, May 28, 1979; Jon Birger, “30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years,” Money Magazine, October 9, 2002; Southwest Airlines Co., Fiscal 1976 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 1976).

4.

4. Вложите в каждую компанию одну и ту же сумму 31 декабря 1972 года и сохраните ее акции вплоть до 31 декабря 2002-го. Если на 31 декабря 1972 года компания еще не разместила свои акции на фондовом рынке, считайте доходность по среднерыночной до первого месяца, с которого станут доступны данные CRSP для этой компании. Разделите кумулятивную доходность этой компании на среднерыночную по состоянию на 31 декабря 2002 года.

5.

“John Wooden: A Coaching Legend October 14, 1910 – June 4, 2010,” UCLA Official Athletic Site, <http://www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/ucla-wooden-page.html>.

6.

График для этих расчетов был выведен по следующей формуле: 31 декабря 1972 года вкладываем один доллар поровну в каждую из семи компаний группы 10× (портфолио 10×) и один доллар в рынок в целом. Рассчитываем кумулятивную стоимость портфолио 10× и рынка в целом с 31 декабря 1972-го по 31 декабря 2002 года. Для каждого месяца рассчитываем коэффициент кумулятивной стоимости текущего портфолио 10× к кумулятивной стоимости общего рынка на тот же день. Для месяцев, за которые отсутствуют данные CRSP по конкретной компании (обычно потому, что компания еще не была акционирована, или же она подверглась слиянию), вместо доходности компании берется для вычислений среднерыночная доходность. Та же формула применяется при вычислении коэффициента контрольной группы к кумулятивной стоимости рынка в целом.

7.

Jim Carlton, “Apple Computer is for Sale, But Buyers Prove Elusive,” Wall Street Journal, January 19, 1996, B2. 1.

8.

В это исследование включены компании 3M, A&P, Abbott, Addresso-graph, AMD, American Express, Ames, Amgen, Apple, Bank of America, Best Buy, Bethlehem Steel, Biomet, Boeing, Bristol Myers/Squibb, Burroughs, Chase Manhattan, Chrysler, Circuit City, Citicorp, Colgate, Columbia Pictures, Eckerd, Fannie Mae, Ford, Genentech, General Electric, General Motors, Gillette, Great Western, Harris, Hasbro, Hewlett-Packard, Howard Johnson, IBM, Intel, Johnson

& Johnson, Kenwood, Kimberly-Clark, Kirschner, Kroger, Marriott, McDonnell Douglas, Melville, Merck, Microsoft, Motorola, Nordstrom, Norton, Nucor, Pacific Southwest Airlines, Pfizer, Philip Morris, Pitney Bowes, Procter & Gamble, Progressive, R. J. Reynolds, Rubbermaid, Safeco, Scott Paper, Silo, Sony, Southwest Airlines, Stryker, Teledyne, Texas Instruments, Upjohn, USSC, Walgreens, Wal-Mart, Walt Disney, Warner Lambert, Wells Fargo, Westinghouse и Zenith.

**9.**

“Quotes from the Past,” Create the Future, [http://www.createthefuture.com/past\\_quotes.htm](http://www.createthefuture.com/past_quotes.htm).

**10.**

Robert McGough, “Executive Critical of ‘Managed’ Earnings Doesn’t Mind if the Street Criticizes Him,” Wall Street Journal, April 16, 1999, C1; Christopher Oster, “After Reg FD, Progressive Sets Bold Move,” Wall Street Journal, May 11, 2001, C1; Yahoo! Finance, <http://www.finance.yahoo.com>.

**11.**

Robert McGough, “Executive Critical of ‘Managed’ Earnings Doesn’t Mind if the Street Criticizes Him,” Wall Street Journal, April 16, 1999.

**12.**

“Progressive Debuts Monthly Financial Information,” A. M. Best Newswire, May 18, 2001; Amy Hutton and James Weber, “Progressive Insurance: Disclosure Strategy,” Harvard Business School, case study #9–102–012 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2001), 7, 10.

**13.**

Katrina Brooker, Herb Kelleher, and Reporter Associate Alynda Wheat, “The Chairman of the Board Looks Back,” Fortune, May 21, 2008, 4; Charles O’Reilly and Jeffrey Pfeffer, “Southwest Airlines: Using Human Resources for Competitive Advantage (A),” Graduate School of Business, Stanford University case study #HR-1A (Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 2003), 6.

**14.**

“Herb and his Airline,” 60 Minutes, CBS, May 27, 1990, Television; Jane Gibson, “Work Hard, Play Hard,” Smart Business, November 2005.

**15.**

Jan Jarboe Russell, “A Boy and His Airline,” Texas Monthly, April 1989.

**16.**

Tonda Montague (Ed.), Employee Communications, Southwest Airlines: 30 Years. One Mission. Low Fares. Supplement to Southwest Airlines Co., Fiscal 2001 Annual Report (Dallas: Southwest Airlines Co., 2001), 35.

**17.**

“Southwest Airlines Co. (LUV),” Wall Street Transcript, June 8, 1987.

**18.**

John Kirkpatrick, “Clownish in Public, Southwest Airlines Executive can be Ruthless to Rivals,” Knight Ridder/Tribune Business News, March 20, 2001.

**19.**

Andy Grove with Bethany McLean, "Taking on Prostate Cancer," *Fortune*, May 13, 1996.

**20.**

Andy Grove with Bethany McLean, "Taking on Prostate Cancer," *Fortune*, May 13, 1996.

**21.**

Robert B. Cialdini and Noah J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity," *Annual Review of Psychology*, February 2004, 591–621.

**22.**

Bro Uttal, "Inside the Deal that Made Bill Gates \$350,000,000," *Fortune*, July 21, 1986, 27.

**23.**

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates," *Time*, January 13, 1997. (This article also appeared in the October 20, 2005, edition of *Time*.)

**24.**

"For Bill Gates, Micros are Personal," *Information Week*, August 14, 1989; "The Bill Gates Interview," *Playboy*, 1994; Brent Schlender, "What Bill Gates Really Wants," *Fortune*, January 16, 1995, 34.

**25.**

James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive* (New York: HarperBusiness, 1992), 402–3; Lee Gomes, "Microsoft's Gates Eyes Challenges," *San Jose Mercury News*, June 18, 1991, 1C; Lee Gomes, "Candid Memo Costs Microsoft's Gates a Fortune," *San Jose Mercury News*, June 20, 1991, 1F; Rich Karlgaard, "ASAP Interview: Bill Gates," *Forbes*, December 7, 1992; Yahoo! Finance, <http://www.finance.yahoo.com>.

**26.**

Kathy Rebello and John Hillkirk, "Sculley to Take a Break; Sabbaticals at Core of Apple Perks," *USA Today*, June 10, 1988, 01B.

**27.**

Kathy Rebello and John Hillkirk, "Sculley to Take a Break; Sabbaticals at Core of Apple Perks," *USA Today*, June 10, 1988, 01B.